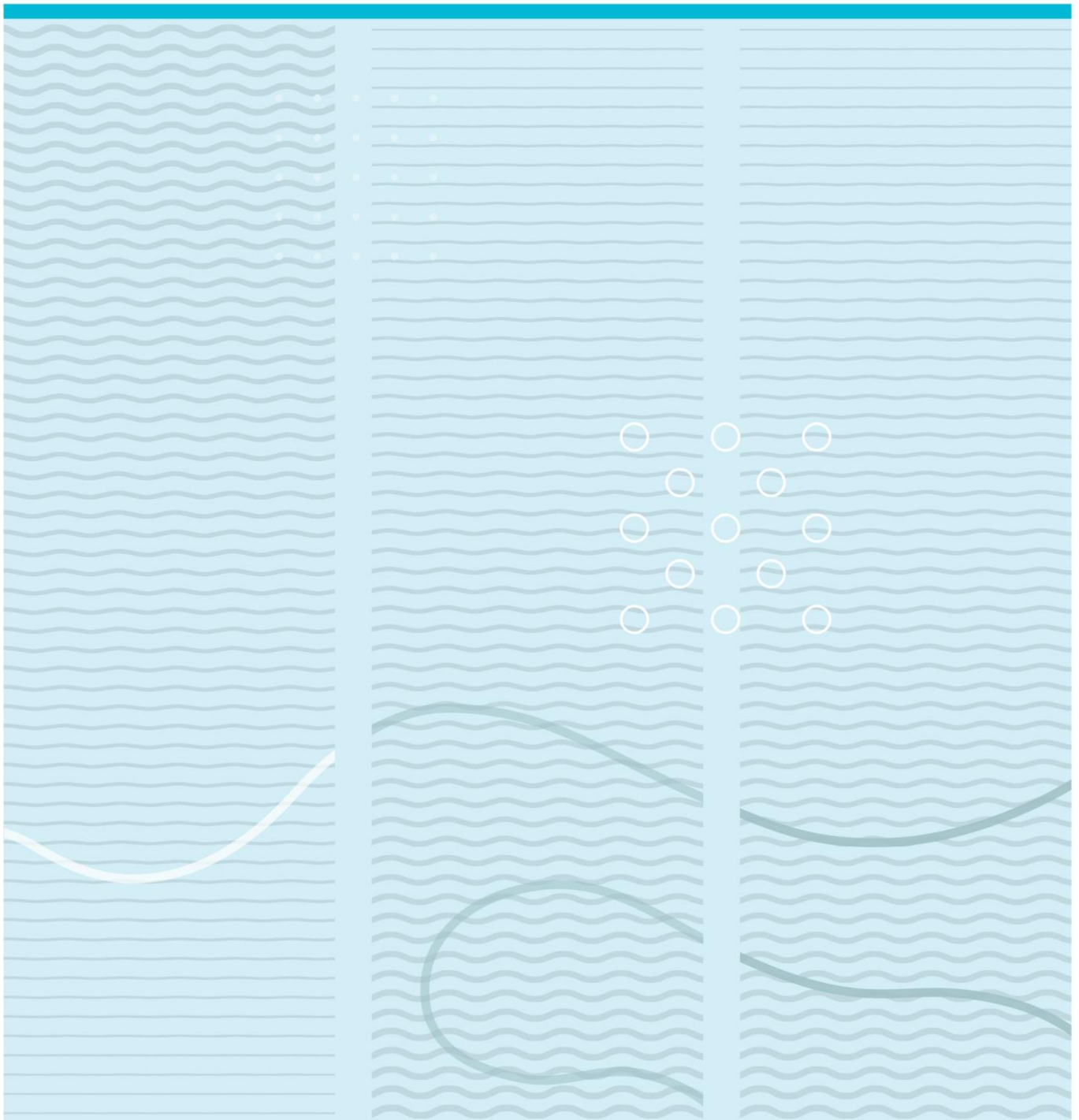


Alfhild Kristensen

Samskaping i en teknologibasert inkubator

En kvalitativ studie fra inkubatorbedrifters perspektiv



Høgskolen i Sørøst-Norge, Vestfold
Handelshøgskolen og fakultetet for Samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi og ledelse
Raveien 215
3184 Borre

<http://www.usn.no>

© 2017 Alfhild Kristensen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Hvordan opplever teknologibaserte inkubatorbedrifter at verdi samskapes i inkubasjon?

I denne studien har jeg ønsket å finne en indikasjon på dette spørsmålet.

Studien er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse hvor jeg har intervjuet teknologibaserte inkubatorbedrifter i en norsk inkubator.

Det fremvoksende perspektivet service-dominant logic er det teoretiske fundamentet for studien. Dette er et nytt perspektiv for forskning i dette feltet. Studien tar for seg relasjonen og prosessen mellom inkubator og inkubatorbedrifter i inkubasjon, sett fra inkubatorbedriftenes perspektiv. Det finnes mindre forskning med denne vinklingen, og studien gir dermed et bidrag til dette forskningsgapet.

Innledningsvis vil leser bli presentert for inkubator som offentlig virkemiddel for innovasjon og vekst. Historien om fremveksten av inkubatorer blir også kort presentert. Denne informasjonen, sammenflettet med det teoretiske fundamentet for studien, danner grunnlag for forskningsspørsmål og den overordnede problemstillingen.

Teoretisk fundament gis i oppgavens teoridel. Begrunnelser for metodevalg, samt resultater legges frem i egne kapitler. I oppgavens diskusjonsdel belyser jeg hva funnene kan fortelle sett opp mot relevant teori.

Studien slår fast at de teknologibaserte inkubatorbedriftene har opplevd at verdi ble samskapt gjennom interaksjon med inkubator. I tillegg kom det tydelig frem at verdi i betydelig grad ble opplevd samskapt også inkubatorbedriftene imellom. Inkubatorbedriftene er unike, og vurderte inkubators verdiforslag og verdi av samskaping ulikt.

I avsluttende del av oppgaven redegjør jeg for implikasjoner, studiens begrensninger og videre forskningsbehov, samt vurdering av studiens reliabilitet og validitet.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Inkubator som offentlig virkemiddel for innovasjon og vekst.....	7
1.1.1	Ny nasjonal inkubatorsatsning 2012-2022.....	7
1.2	Historikk, definisjon og forskning på inkubatorer.....	9
1.3	Overordnet perspektiv, problemstilling og forskningsspørsmål for studien	10
2	Teori.....	12
2.1	Innovasjon, entreprenørskap og gründervirksomhet.....	12
2.2	Inkubatorer	13
2.3	Service-dominant logic.....	15
2.3.1	Service basis for økonomisk og sosial bytte	15
2.3.2	«Co-creation», verdiforslag, og ressursintegrator	15
2.4	Aktør til aktør nettverk og tjeneste-økosystem	16
2.5	Forretningsmodell	19
2.5.1	Komponenter i forretningsmodellen	19
2.5.2	Nettverk av forretningsmodeller	21
3	Metode.....	23
3.1	Design.....	23
3.2	Kvalitativ metode og datainnsamling	23
3.3	Utvalg	24
3.4	Intervjuguide.....	24
3.5	Prosedyre	25
3.5.1	Forstudie av inkubatoren	25
3.5.2	Gjennomføring av intervju og analyse.....	25
4	Resultater	27
4.1	Presentasjon av inkubator	27
4.1.1	Stakeholders.....	27
4.1.2	Opptak og exit i inkubatoren.....	28
4.1.3	Inkubators verdiforslag, inkubasjon og øko-systemet.....	28
4.2	Inkubatorbedriftene	30
4.2.1	Bedriftens verdiforslag	30

4.2.2	Kilde til idé, bedriftsetablering og innflytting i inkubator	31
4.2.3	Kunder, segmenter	32
4.2.4	Samarbeidspartnere	32
4.2.5	Ressurser	33
4.2.6	Konkurransefortrinn	34
4.2.7	Avgjørende faktorer for at en nyetablert bedrift skal lykkes	35
4.3	Forholdet til inkubators verdiforslag	36
4.3.1	Forventninger	36
4.3.2	Opplevelse av verdiforslaget til inkubator	36
4.3.3	Exit fra inkubator	38
4.4	Forholdet mellom inkubatorbedriftene	38
4.5	Bedriftenes bidrag tilbake til inkubator	40
4.6	Vurdering av inkubators betydning	41
5	Diskusjon	43
5.1	Utvikling av forretningsmodeller	43
5.2	Ressursintegrasjon	46
5.2.1	Inkubator som ressursintegrator	46
5.2.2	Inkubatorbedrifter som ressursintegrator	48
5.3	Vurdering av inkubators verdiforslag	50
5.4	Vurdering av verdi skapt gjennom ressursintegrering	51
5.5	Verdi samskapt i inkubasjon	53
6	Praktiske og teoretiske implikasjoner	55
7	Studiens begrensninger og videre forskning	57
8	Studiens reliabilitet og validitet	58
9	Konklusjon	59
	Referanser/litteraturliste	61
	Figurliste	64
	Vedlegg	65
	Vedlegg 1. Intervjuguide	65
	Vedlegg 2. Temaliste til samtale med daglig leder i inkubator	68

Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av studiet Innovasjon og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge, Vestfold.

Veileder Birgit A. Apenes Solem har gitt meg fantastisk oppfølging og veiledning i løpet av arbeidet med masteroppgaven. Jeg er takknemlig for hennes gode faglige støtte og motiverende tilbakemeldinger underveis i prosessen.

I masteroppgaven har jeg valgt å studere inkubatorer. Inkubatorer er et relativt nytt fenomen i Norge. Inkubatorer er et offentlige virkemiddel og satsningsområde for å utvikle konkurransedyktige bedrifter for fremtiden.

I løpet av studien har jeg fått møte daglig leder av en teknologibasert inkubator, og intervjuet daglige ledere i 8 inkubatorbedrifter. Stor takk til alle for imøtekommenhet, åpenhet og deling av sine historier. Studien ville ikke vært mulig uten deres velvillighet til å sette av tid til intervju.

I intervjuene har jeg fått informasjon til å kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. I tillegg har møtene vært svært interessante og lærerike. De daglige lederne av inkubatorbedriftene har gitt meg innblikk i deres virksomhet og sine teknologiske løsninger. Jeg ønsker de alle lykke til i videre utvikling.

Bakkenteigen, 5.mai 2017

Alfhild Kristensen

1 Innledning

1.1 Inkubator som offentlig virkemiddel for innovasjon og vekst

Norsk innovasjonspolitik er basert på et perspektiv om helhetlig innovasjonspolitik, som innebærer å ikke se innovasjon isolert, men i sammenheng med andre politiske områder (Spilling, 2011).

I den første norske stortingsmeldingen om innovasjon (Meld. St. 7 (2008-2009), 2008, s. 5) sies det at «*innovasjon handler om å gjøre noe nytt for å skape framtidens verdier*», og at målsettingen for innovasjonspolitikken dreier seg om å fremme langsiktig og bærekraftig verdiskapning (www.regjeringen.no).

Forskning, design, entreprenørskap og forenkling blir fremhevet som viktig for innovasjon. Videre slås det fast at Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA (Selskap for industrivekst SF) skal utgjøre det sentrale virkemiddelapparat for å fremme innovasjon. Virkemiddelapparatet skal være koordinator av regjeringers virkemidler, samt bidragsyter i å legge til rette for etablering av næringsvirksomhet.

Inkubatorer er et offentlig virkemiddel for å legge til rette for etablering av næringsvirksomhet (Aasen & Amundsen, 2011). Inkubatorer er ofte tilknyttet offentlige forskningsparker ved universiteter og høyskoler, og startet opp i regi av SIVA. Slike relasjoner og samarbeid mellom offentlig sektor, forsknings- og utdanningsinstitusjoner og næringsliv, er kjent som Triple-Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

1.1.1 Ny nasjonal inkubatorsatsning 2012-2022

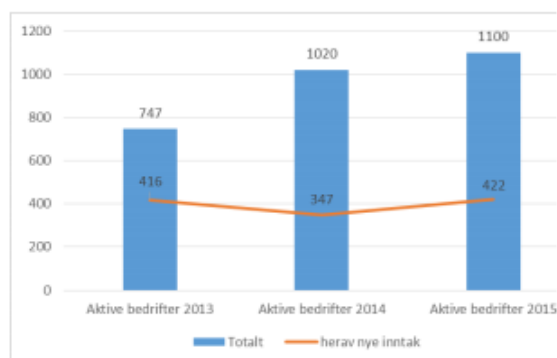
SIVA har et program for «Ny nasjonal inkubasjonssatsning 2012-2022» (SIVA, 2017, 17.01.). Visjonen for programmet er: «*Skape morgendagens konkurransedyktige bedrifter*». I programmet står det at bakgrunnen for satsningen er at inkubatorer vil kunne gi flere vekstbedrifter i Norge. I programmet henvises det til at nasjonale- og internasjonale studier og evalueringer sier at veksthurtighet og levedyktighet er høyere blant bedrifter som har vært med i en inkubator, sammenlignet med gjennomsnittet for nyetablerte bedrifter.

I programmet vises det også til nasjonale erfaringer i tidligere inkubasjonsprogrammer, der inkubasjon har vært en «effektiv metode for å utvikle nye bedrifter og skape vekst i eksisterende næringsliv» (SIVA, 2017, 17.01.). Likeledes at disse bedriftene har lyktes bedre med å komme raskere ut i nasjonale og internasjonale markeder. Når det gjelder internasjonale markeder, er internasjonale nettverk et av satsningsområdene i programmet.

Inkubatorene tilknyttet SIVA tilbyr inkubasjon i form av lokaler, bistand med kompetanse om forretningsutvikling, tilgang til nettverk (regionalt, nasjonalt og internasjonalt) og kapital. I metoden er samlokalisering et vesentlig element; møtested med flere (nystartede) bedrifter på samme sted vil skape læring og synergier (SIVA, 2017, 17.01.).

SIVA sin oversikt viser at de har 35 tilknyttende inkubatorer (pr.01.01.2017), geografisk fordelt over hele landet (www.siva.no). Enkelte av inkubatorene har spesialisert seg innenfor sektorer som for eksempel helse (Helseinkubator AS, Oslo), industri (Total Innovasjon AS, Raufoss m.fl.).

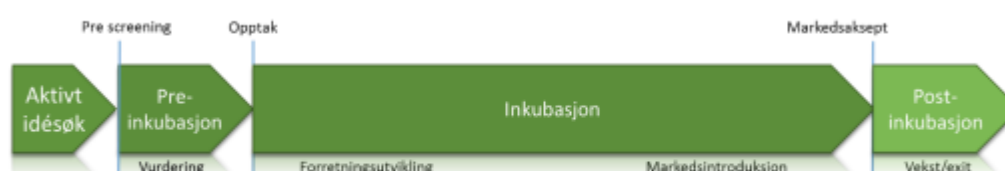
Figur 1. viser tall for aktive bedrifter i programmet (SIVA, 2017, 17.01.) Oversikten viser at antall bedrifter i programmet har vært økende i løpet av programmets levetid.



Antall aktive bedrifter i inkubator-programmet har økt fra 747 i 2013 til 1 100 i 2015. Andelen nye inntak hvert år varierer fra 34 til 55 prosent. Disse bedriftene har samlet en akkumulert verdiskaping på vel 1,5 mrd. kroner i perioden 2013-2015.

Figur 1. Kilde: Ny nasjonal inkubasjonssatsning 2012-2022, programbeskrivelse (SIVA, 2017, 17.01.)

I programmet for Ny nasjonal inkubatorsatsning 2012-2022 sies det: «SIVA ønsker at aktørene skal fremvise effektive og profesjonelle inkubasjonsprosesser for å gi størst mulig merverdi for inkubatorbedriftene» (www.siva.no). Inkubasjonsprosessen deles inn i ulike faser (figur 2.). Den normalt lengste fasen fra opptak til exit i inkubator, kalles inkubasjon.



Figur 2. Kilde: Ny nasjonal inkubasjonssatsning 2012-2022, programbeskrivelse. (SIVA, 2017, 17.01.)

Denne studien tar utgangspunkt i en SIVA –tilknyttet inkubator, spesialisert innenfor teknologi. Studien vil være begrenset til å se nærmere på fasen «Inkubasjon», sett fra inkubatorbedrifters perspektiv.

1.2 Historikk, definisjon og forskning på inkubatorer

Historien til dagens moderne form for inkubasjon startet i USA på begynnelsen av 1950-tallet (Mian, Lamine, Fayolle, 2016). Siden den gang har inkubasjonsprogram og forskningsparker utviklet seg til et globalt fenomen.

Inkubatorer verden over er ulike i organisasjonsstruktur, hvilke tjeneste de tilbyr og hvordan programmene gjennomføres (Colombo & Delmastro 2002, Mian m.fl. 2016). Felles er at inkubatorer, uavhengig av form, har det overordnede formål; «*foster the creation and development of enterprises*» (Karatas-Ozkan, Murphy & Rae, 2005 s. 41). Heterogeniteten blant inkubatorer gir seg utslag i mange definisjoner, og definisjonene har endret seg over tid (Karatas-Ozkan m.fl., 2005). Et eksempel på definisjon som omfatter heterogeniteten, samt formål, er Hansen et al (2000): «An incubator is any organisation that helps starts-ups develop in an accelerated fashion by providing them

with a bundle of services, such as physical space, capital, coaching, common services and networking connections.» (Karatas-Ozkan m.fl., 2005, s. 43).

Gassmann og Becker (2006) skiller mellom inkubatorer som er non-profitt eller for-profit, og igjen i uavhengige inkubatorer og inkubatorer som er etablert for strategiske formål knyttet til et morselskap - «corporate incubators» (Gassmann & Becker, 2006). Inkubatorer eiet av både private selskaper og offentlige organisasjoner, får gjerne navnet hybride inkubatorer (Branstad, 2010).

Det er gjennomført en betydelig mengde studier på inkubatorer og (business) inkubasjon de siste 30 årene (Mian m.fl., 2016). Til tross for dette, er det mangel på studier som tar utgangspunkt i entreprenørens rolle, og som gir innsikt og svar på spørsmål om selve inkubasjonsprosessen (Mian m.fl., 2016).

1.3 Overordnet perspektiv, problemstilling og forskningsspørsmål for studien

I en kvalitativ studie vil jeg utforske entreprenørens rolle i inkubasjonsprosessen. Denne studien vil dermed være et bidrag til forskning på et mindre belyst felt i litteraturen.

Studien vil ta utgangspunkt i inkubatorbedriftene, representert ved entreprenør eller gründer. Gjennom intervju vil jeg utforske hvordan disse opplever interaksjon med inkubator i inkubasjonsprosessen. Studien begrenses til å ta for seg den periode inkubatorbedrift er inntatt i inkubatoren, fasen inkubasjon. Valgte inkubator i studien er spesialisert på teknologi, og hvor inkubatorbedriftene er teknologibaserte.

I inkubasjon møter inkubatorbedrift inkubator og den service inkubator tilbyr.

Studien er fundamentert i service-dominant logic som overordnet perspektiv. Dette er et relasjonelt, prosessuelt og dynamisk perspektiv, og egner seg derfor som underlag for denne studien. Perspektivet tar utgangspunkt i at det er service (tjeneste), som er basis for all økonomisk og sosial bytte (Vargo & Lusch, 2010). Den service inkubator tilbyr, vil i denne sammenheng kalles inkubators verdiforslag. Gjennom et dynamisk systemperspektiv bestående av aktører, som aktivt er med i samskaping gjennom en

prosess kalt «co-creation», skapes verdi (Vargo & Lusch, 2010). I denne prosessen legger aktørene inn ressurser for at samskaping skal muliggjøres.

Problemstillingen tar utgangspunkt i dette, og er som følger:

Hvordan opplever teknologibaserte inkubatorbedrifter at verdi samskapes i inkubasjon?

En slik åpen problemstilling velger jeg å strukturere gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner de teknologibaserte inkubatorbedriftene?
2. Hvilke ressurser legger henholdsvis inkubator og inkubatorbedriftene inn i samskappingsprosessen?
3. Hvordan opplever og vurderer inkubatorbedriftene inkubators verdiforslag?
4. Hvordan vurderer inkubatorbedriftene verdien av samskaping?

Gjennom disse spørsmålene ønsker jeg å finne informasjon om inkubatorbedrifter, deres erfaringer og opplevelser i møtet med inkubator og andre aktører i økosystemet. Oppgaven kan være interessant for flere; i spekteret fra entreprenører som vurderer å flytte inn i en inkubator, til ansatte og stakeholders i inkubatorer, samt ulike beslutningstakere på høyere nivå. Oppgaven kan være nyttig ved at den ser på forhold ved inkubator og inkubatorbedrifter gjennom et nytt og utradisjonelt perspektiv.

2 Teori

2.1 Innovasjon, entreprenørskap og gründervirksomhet

Innovasjon har mange definisjoner avhengig av fagfelt og dominerende paradigme (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Baregheh m.fl. (2009) har analysert et mangfold av definisjoner, og formulert en tverrfaglig definisjon av innovasjon: «*Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace*» (Baregheh m.fl., 2009, s.1334). Innovasjon, ifølge denne definisjonen, handler om å ha en idé og videreutvikle denne i en prosess, for så å introdusere ideen i et marked. Det ligger i definisjonen et krav til radikalt nytt (radikal innovasjon) eller forbedret versjon av eksisterende (inkrementell innovasjon).

Entreprenørskap kan defineres som «*the process by which individuals- either on their own or inside organizations- pursue opportunities without regard to the resources they currently control*» (Stevenson & Jarillo, 1990, s.23, Dubini & Aldrich, 1991 s.305). Entreprenørskap er vesentlig for å videreutvikle og kommersialisere ideer (Aasen & Amundsen, 2011). I entreprenørskap vil det være behov for personer som mobiliserer nødvendige ressurser, slik som blant annet kompetanse, kapital og markedsnettverk (Dubini & Aldrich, 1991). Entreprenørskap innebærer risiko for å feile, eller tape investert tid og penger. Tidligere var det sterkere fokus på entreprenøren som enkeltperson og dennes egenskaper for å lykkes (Aasen og Amundsen, 2011). I nyere tid, i en mer kompleks verden, blir entreprenørskap sett på som en kollektiv prosess. I denne prosessen vil personer og organisasjoner ha ulike roller og funksjoner; for eksempel kunnskapsmessig, finansielt og kommersielt for å nevne noen.

Entreprenørskap innbefatter at den opprinnelige ideen ikke nødvendigvis er ens egen. Ved dette skillet går gründervirksomhet. Gründere er personer som starter virksomhet med grunnlag i sin egen idé (Aasen & Amundsen, 2011).

Over har jeg gitt en presisering av begrepene innovasjon, entreprenørskap og gründervirksomhet. I denne studien vil inkubatorbedrifter være informantene. I en inkubatorbedrift vil det være mennesker som enten har startet bedriften med utgangspunkt i egen eller andres idé, henholdsvis gründere eller entreprenører, og som er lokalisert i en inkubator. I det neste delkapittelet vil jeg gi en nærmere beskrivelse av inkubator og hvilken litteratur som finnes i dette feltet.

2.2 Inkubatorer

Heterogenitet blant inkubatorer gir utfordringer innenfor fagfeltet ved at sammenligning av studier blir vanskelig, samt at heterogenitet kan hemme utviklingen av felles rammeverk for studier av inkubatorer (Mian m.fl., 2016).

Hovedvekten av litteratur tar for seg verdiskapning og effekter av inkubatorer (Mian m.fl., 2016). Verdiskapningen og effektene er studert på mikronivå (bistand til entreprenører i inkubatoren), mesonivå (forbindelser til andre institusjoner) og makronivå (økonomisk og regional utvikling) (Mian m.fl., 2016). Et eksempel på denne type studie, sett med et brukerperspektiv, er beskrevet i artikkelen «*Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms*» (Mian, 1996). Han utforsket hvordan inkubators ulike tjenester ble brukt av nyetablerte teknologibaserte bedrifter, og i hvilken grad tjenestene var opplevd å gi verdi. Undersøkelsen viste at inkubators tjenester, i kategoriene kontorfasiliteter, forretningsassistanse og nettverk, var opplevd som verdifullt for bedriftene (også for dem som ikke brukte alle tjenestene, men visste at muligheten var der). Mian (1996) konkluderte med at studien, sammensatt med resultater fra annen forskning på feltet, bekreftet at inkubatorer kan bidra til verdi for bedriftene. Og at inkubatorer kan være et passende virkemiddel i utvikling av nyetablerte teknologibaserte bedrifter (Mian, 1996). Andre temaer som har blitt fokusert i litteraturen er forhold innenfor inkubatorene, slik som ledelse, strategier, utvalgsmetoder, entreprenørorientering, suksessfaktorer og beste praksiser (Mian m.fl., 2016).

Forskning i feltet er sett på gjennom ulike linser og fagdisipliner (Mian m.fl., 2016). Et eksempel på andre innfallsvinkler er teorien om «co-production» (Rice, 2002, s.163).

Rice (2002) har forsket på den dyadiske relasjonen mellom inkubator ledere/rådgivere og entreprenører. Han mener å ha funnet følgende sammenheng mellom inkubators rådgivning og effekt: «*incubator managers with higher impact invest more hours in co-production, invest more time on average in each co-production episode, and engage in a broader range of co-production modalities*» (Rice, 2002, s.178,). Om entreprenørene avdekket han at noen bedrifter var mer bevisste sine manglende ressurser, og søkte å finne løsninger på dette gjennom inkubatorens ressurser. Entreprenører som hadde lyktes syntes å være mer opptatt av å dra nytte av inkubators fordeler som rådgivning og nettverk, og vurderte dette som verdifullt. De mindre vellykkede entreprenørene vurderte at inkubators rådgivning og nettverk var mindre verdifullt.

Over har jeg gjennomgått relevant teori og forskning som utgangspunkt for min studie og analyse. Til tross for at mengden av studier innenfor inkubatorer og forretningsinkubasjon har blitt betydelig de siste 30 årene, er det en mangel på studier som gir innsikt og svar på spørsmål om selve inkubasjonsprosessen (Mian m.fl. 2016). Hovedtyngden av studier innenfor feltet er vendt med blikket mot inkubators rolle og effekter, og mindre på entreprenørens rolle.

Det er begrenset med studier som ser på prosessen og relasjonen mellom inkubator og entreprenøren (Branstad & Saetre, 2014). Bidrag i denne sammenheng er blant annet sett på gjennom teorien om «co-production» (Rice, 2002, Banstad & Saetre, 2014). Co-production innebærer at inkubator som produsent av inkubasjonsprogram, er i en relasjon og samproduksjon med entreprenøren som konsumenten av inkubasjonsprogrammet.

Service-dominant logic, som er det overordnede perspektiv for min studie, flytter seg bort fra de tradisjonelle produsent-konsument begrepene og rollene. Verdi anses å samskapes gjennom en interaktiv prosess, kalt «co-creation» (Vargo & Akaka, 2012). Studien vil dermed innta et nytt perspektiv for å utforske prosessen og relasjonen mellom inkubator og inkubatorbedrift. Perspektivet service-dominant logic blir redegjort for i det følgende.

2.3 Service-dominant logic

2.3.1 Service basis for økonomisk og sosial bytte

Service-dominant logic er et fremvoksende perspektiv innenfor økonomi og verdiskapning (Andreassen, 2008). Goods-dominant logic er det tradisjonelle perspektivet med fokus på transaksjoner med materielle varer (Wieland, Polese, Vargo, Lusch, 2012). I motsetning til dette perspektivet, tar service-dominant logic utgangspunkt i at det er service (tjeneste) som er basis for all økonomisk og sosial bytte (Vargo & Lusch, 2010). Dette gjelder for både varer og tjenester. For varer innebærer dette at det ikke er selve den materielle gjenstanden som gir verdi, men den service (tjeneste) som varen gir gjennom bruk og brukeropplevelse. Service blir definert som *«the process of using one's competences (knowledge and skills) for the benefit of another party»* (Vargo & Lusch, 2010, s.172).

2.3.2 «Co-creation», verdiforslag, og ressursintegrator

Service-dominant logic inntar et dynamisk systemperspektiv bestående av aktører, som aktivt er med i en prosess kalt «co-creation» (Vargo & Lusch, 2010). Innenfor denne logikken anses både tilbyderen og kunden som aktive aktører. I motsetning til tradisjonell gods-dominant logic, er ikke kunden en konsument, men en samskaper av verdi. Den som tilbyr service, vil i dette perspektivet legge frem et verdiforslag og invitasjon til deltakelse (Lusch & Nambisan, 2015). De aktører som velger å delta i prosessen, kunder, brukere eller andre aktører, kan gjennom samskaping få fordeler av det eller de verdiforslag som tilbys.

Som overnevnte definisjon av service indikerer, er aktørene ressursintegratorer i betydning av at de tar med seg ulike og unike ressurser inn i samskapingen (Vargo & Lusch, 2010). Et verdiforslag fra tilbyder vil inneholde ulike ressurser, og deltakende aktører vil også ta med seg ressurser inn i prosessen for at verdi kan skapes.

Ressursene kan være av ulik art, og deles inn i kategoriene «operand resources» og «operant resources» (Vargo & Lusch, 2010). «Operand resources» er materielle og statiske, en aktør må derfor gjøre en aktivitet for å oppnå nytte eller støtte av denne ressursen (Lusch & Nambisan, 2015). «Operant resources» er derimot immaterielle

dynamiske ressurser, og skaper selv effekt gjennom andre ressurser. Menneskelig kompetanse er en slik operant ressurs (Wieland m.fl., 2012).

Ikke bare kan ressurser tas inn i en samskapingsprosess mellom aktører, nye ressurser kan også bli til (Vargo & Lusch, 2011, Wieland m.fl., 2012). Det kan overhodet ikke gis en uttømmende oversikt på dette, men eksempler kan være nye ideer, metoder, kunnskap og tillit for å nevne noen.

Lusch og Nambisan (2015) fremhever viktigheten av å kunne effektivt mobilisere ressurser for å kunne tilby en ønsket service. Å kunne mobilisere ressurser, er også en ressurs. Hva som er viktige ressurser, og hvordan dette kan skaffes, er både situasjonsbestemt og kontekstavhengig.

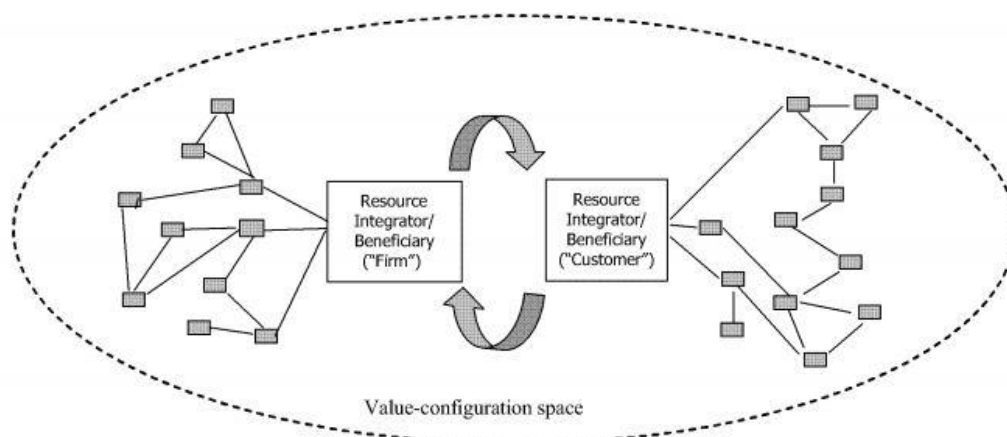
I følge perspektivet service-dominant logic er det, som nevnt over, i de unike møter og prosesser mellom aktørene at ressursintegrasjon og samskaping finner sted (Vargo & Lusch, 2010). Verdiforslaget, prosessen og verdien som blir skapt, vil bli gjenstand for individuell vurdering av de/n som har vært interaktive eller involvert (Vargo & Lusch, 2011, Vargo & Akaka, 2012). Service-dominant logic fokuserer på «value-in-use» og «value-in-context» i betydning av at verdi defineres gjennom brukerens perspektiv. (Akaka & Vargo, 2015).

2.4 Aktør til aktør nettverk og tjeneste-økosystem

Det dyadiske forholdet mellom deltakerne betegnes «actor to actor» (Vargo & Lusch, 2011, s.182). Om dette forholdet sier Vargo og Lusch (2011): «*All actors are fundamentally doing the same things, co-creating value through resource integration and service provision*» (Vargo & Lusch, 2011, s.182). Dette illustreres i figur 3. på neste side. Interaktivitet i samskaping innebærer at relasjonene mellom aktørene er sentrale, og avgjørende for selve verdiskapningsprosessen (Vargo & Lusch, 2010).

Figur 3:

The Contextual Nature of Network-to-Network Exchange



Kilde: Vargo (2008).

De deltakende aktørene har forbindelser med andre aktører, og får derigjennom tilgang til ulike ressurser (Lusch & Nambisan, 2015). Aktørene inngår således i nettverk. Dette illustreres i figur 3, der ressursintegratorene er knyttet til nettverk.

«Nettverk er et sett av relasjoner» (Kadushin, 2012 s.14). Nettverk kan være ulike former av relasjoner mellom ulike former for aktører. Innenfor næringsliv kan relasjoner eksempelvis være kommersielle og finansielle. Sosiale nettverk er varige uformelle relasjoner mellom personer, og kan være grunn for at forbindelser på bedriftsnivå etableres eller vedlikeholdes (Teige, 2013).

For entreprenører vil sosialt nettverk ha betydning for tilgang på ressurser (Jenssen & Koenig, 2002). «Sosial kapital» er et sentralt begrep i nettverksteori, og er de ressurser en person kan oppnå via sine relasjoner (Grønmo & Løyning, 2003 s. 211). Tillit er essensielt i sosial kapital (Putnam, 1993). Tillit muliggjør at ting kan bli gjort, og at felles gevinster kan bli realisert. En persons sosiale kapital vil være formet av antall relasjoner, hvem relasjonene er med og hva slags relasjoner dette er.

«Granovetters sterke og svake bånd» er en velkjent inndeling av sosiale relasjoner (Grønmo & Løyning, 2003 s. 213). Sterke bånd er kjennetegnet av felles tidsbruk, gjensidige tjenester, intimitet og intensitet (Krackhart, 1992). I følge Krackhart (1992) sin studie, er styrken til de sterke båndene trygghet og motivasjon til støtte og solidaritet (Krackhart, 1992). Sterke bånd kan for eksempel ha betydning ved tilgang til

ressurser og kapital. Dette gjennom at sterke bånd kan fungere som referanser og tillitsskaper.

Svake bånd er løsere relasjoner enn sterke bånd, og kan ha form av bekjentskaper (Granovetter, 1973). Disse forbindelsene kan gjerne gå på tvers av klikker, og binde sammen ulike deler av et nettverk, som brobygger mellom aktører (Granovetter, 1973). Gjennom svake bånd kan ny informasjon, ideer og kunnskap spres, samt skape en svak koordinering på hvordan «ting skal gjøres» (Grønmo & Løyning, 2003 s. 213). Dette utgjør styrken til de svake båndene.

I tillegg til nettverk og de relasjoner som er i nettverket, vil også aktørens sentralitet i nettverket være nyttig å kjenne til (Grønmo & Løyning, 2003). Er målet å oppnå oppslutning om sine ideer, er det ikke alltid nok at man etablerer forbindelser. Det kan være avgjørende å treffe «de riktige» personene, som har innflytelse formelt eller uformelt (Krackhart, 1992).

Dubini & Aldrich (1991) fastslår at utnyttelse av personlig og utvidet nettverk er et viktig verktøy for entreprenører som ønsker å nå sine mål på en tidseffektiv måte (Dubini & Aldrich 1991). Eksisterende nettverk er viktig for å mobilisere ressurser. Der nettverk ikke er etablert, vil aktiviteter for å skaffe nettverk være en vesentlig del av entreprenørskapet (Dubini & Aldrich 1991).

Nettverksbygging kan bli sett på som en investering (Ladegård, 2003). Investeringen dreier seg om tid og involvering i å etablere og vedlikeholde relasjoner. Avkastningen tenkes å kunne tas ut i en eller annen form i fremtiden.

I service-dominant logic blir relasjonene mellom aktørene ikke sett på som et isolert fenomen, men som en del av et åpent, helhetlig og dynamisk service ecosystem (Vargo & Lusch, 2010, 2011). Service ecosystem, heretter kalt økosystem, er de nettverk aktørene selv inngår i, og de omgivelser som omkretser aktørene. Aktørene anses som sosial-økonomiske aktører (Vargo & Lusch, 2011, Wieland m.fl., 2012). Relasjonene og interaktivitet bindes sammen gjennom språk, institusjoner, teknologi eller kombinasjoner av disse (Vargo & Lusch, 2011). «A service ecosystem is composed of heterogeneous entities, interacting with each other to achieve shared goals» (Wieland m.fl., 2012, s.17). Felles mål i et slikt økosystem er å skape og bytte verdi gjennom verdiforslag, ressursintegrering og samskaping (Vargo & Lusch, 2011, Wieland m.fl.,

2012). Økosystemet er et dynamisk system bestående av koblede nettverk, og aktører som samskaper verdi gjennom ressursintegrering. At økosystemet er dynamisk innebærer at dette påvirker aktørene, men aktørene og deres relasjoner er i sin tur med på å endre og utvikle systemet (Vargo & Lusch, 2010).

Jeg har nå presentert sentrale elementer med perspektivet service-dominant logic. Perspektivet tar utgangspunkt i at det er brukeren som vurderer verdi, og at et verdiforslag bør gi verdi for bruker. Denne tankegangen er også sentral i utvikling av forretningsmodeller. Dette presenteres i neste delkapittel.

2.5 Forretningsmodell

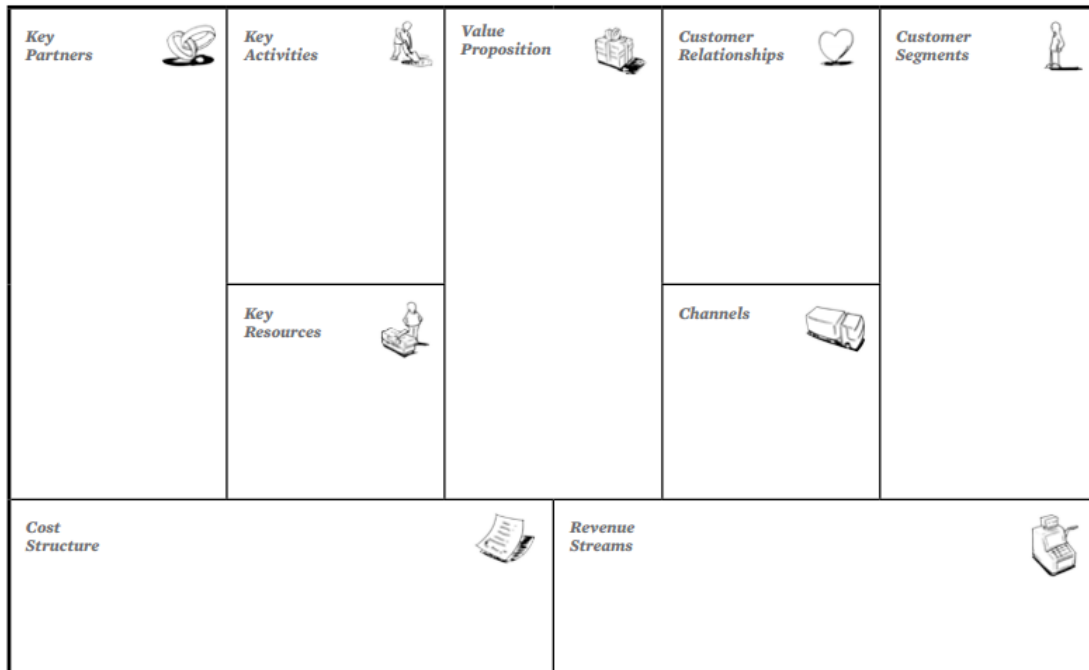
En forretningsmodell skal uttrykke hvordan en organisasjon skal skape verdi sammen med andre aktører (Osterwalder & Pigneur, 2010). Forretningsmodeller kan utformes for et mangfold av kommersielle og ikke-kommersielle organisasjoner (Tidd & Bessant, 2013). Tidd og Bessant (2013) foreslår derfor med bakgrunn i dette, og at det sentrale er verdi, at verdimodell vil være et bedre beskrivende navn enn forretningsmodell (Tidd & Bessant, 2013). I denne sammenheng vil forretningsmodell være aktuell for både inkubator og bedrifter. Kjernen er verdi som skal skapes. For virksomheter er dette verdi i form av verdiforslag til kunder eller brukere, og dernest at dette skal munne ut i verdi for virksomheten selv. Et annet aspekt er at forretningsmodell skal kunne endres og tilpasses, slik at virksomheten kontinuerlig kan skape verdi tross endrede betingelser (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.5.1 Komponenter i forretningsmodellen

Et etter hvert utbredt forretningsmodellkonsept er presentert i boken *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Konseptet består av en forretningsmodell med 9 komponenter. Figur 4 på neste side illustrerer forretningsmodellen. I følge Osterwalder og Pigneur (2010) består komponentene i forretningsmodellen av: Verdiforslag, kundesegmenter, kanaler, kunderelasjon, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere, nøkkelressurser, inntektsstrømmer og kostnadsstrukturer.

Figur 4.

The Business Model Canvas



Kilde: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Verdiforslag er et begrep tidligere presentert i forbindelse med perspektivet service-dominant logic. Ved utforming av verdiforslaget er det vesentlig at virksomheten har tatt et bevisst valg av hvem som er kunden, og tatt deres perspektiv. Kjennskap til kundesegment, og forme verdiforslag som imøtekommer behov, kjennetegnes som «marked pull» (Aasen & Amundsen, 2011, s. 59). Motsetningen er «push» der ny teknologi eller produkter er formet uten forankring i behov, og presses ut på markedet (Aasen & Amundsen, 2011, s. 58). Det er essensielt at virksomhetens verdiforslag tar utgangspunkt i kunden, og kan gi verdi for kunden eller bruker gjennom samskapning (Osterwalder, Pigneur, Bernard & Smith, 2014). Gjennom et attraktivt verdiforslag, kontinuerlig forbedring av dette, og ved å ha et verdiforslag som oppleves bedre enn konkurrentene, vil virksomheten kunne oppnå konkurransefortrinn (Osterwalder m.fl, 2014). Dette har likheter med dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007). En virksomhet har dynamiske kapabiliteter, når den har kontinuerlig evne til å fange opp endringer i trusler og muligheter, gripe muligheter ved å transformere ressurser til nye løsninger for

kunden, og deretter sette disse ut i praksis. Essensielt er å finne nye løsninger som er vanskelig for konkurrenter å kopiere. På denne måten kan konkurransefortrinn oppnås. De valgte kundesegmenter er kjernen i forretningsmodellen. Det er gjennom kunder at verdiforslaget kan skape verdi, og i neste omgang generere verdi for virksomheten ved lønnsomhet og omdømme.

Kunderelasjon og nøkkelpartnere utgjør begge en del av virksomhetens nettverk, som vist i figur 3. Kunderelasjon dreier seg om møtene mellom virksomheten og kunder, gjennom for eksempel virksomhetens påvirkning mot kundesegmenter, videre hvordan virksomheten vedlikeholder relasjonen og innhenter tilbakemeldinger fra kunder. Sistnevnte er viktig for kontinuerlig å kunne tilby et attraktivt verdiforslag.

Når det gjelder nøkkelpartnere kan disse være avgjørende i forhold til å forme og vedlikeholde virksomhetens verdiforslag, slik som leverandører og distributører. Kanal er hvordan verdiforslaget blir gjort tilgjengelig for kundesegmentet. Valg av kanal kan være en del av verdiforslaget, f.eks. kan en løsning skape verdi for kunden ved den kan kjøpes på nett. Andre kompliserte produkter eller tjenester kan for eksempel bli valgt, og skape verdi for kunden, ved at kunden får personlig veiledning.

Kjerneressurser og kjerneaktiviteter er henholdsvis de aktiva og aktiviteter virksomheten må inneha og utføre for å kunne tilby sitt verdiforslag til kunder og brukere, og utnytte dette til verdi for virksomheten.

Ingen komponenter i forretningsmodellen kan isoleres og fungere uavhengig av de andre. Det er en sammenheng og gjensidighet mellom de ulike komponentene (Osterwalder & Pigneur, 2010). I studien vil jeg undersøke spesielt komponentene verdiforslag, nøkkelpartnere, ressurser, kundesegmenter, kanaler og kunderelasjon. Dette for å bli kjent med verdiforslaget til inkubatorbedriftene, og hvor langt bedriften har kommet i utviklingen av disse komponentene.

2.5.2 Nettverk av forretningsmodeller

Forretningsmodellen bør ses i et holistisk perspektiv, et systemperspektiv (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det vil si at en ser forretningsmodellen i sammenheng med de omgivelser virksomheten er i, og de aktører den er i nettverk med. En virksomhet vil bli påvirket av sine omgivelser og nettverk, og visa versa. Dette tilsvarer økosystemet i perspektivet service-dominant logic, illustrert i figur 3. (Vargo & Lusch, 2010). Både for

inkubatorer og bedrifter vil deres forretningsmodell være koblet i et nettverk med andre aktørers forretningsmodeller.

Studien tar utgangspunkt i perspektivet service-dominant logic i utforsking av prosessen mellom inkubator og inkubatorbedrift. Forretningsmodellkonseptet til Osterwalder og Pigneur (2010) vil bli tatt inn som rammeverk for studiens metodiske tilnærming. Neste kapittel redegjør for studiens metodiske valg.

3 Metode

3.1 Design

Metodisk valg er tatt med utgangspunkt i problemstillingen, og hva som egnet seg best for å belyse denne. I dette tilfellet er problemstillingen et åpent spørsmål:

Hvordan opplever teknologibaserte inkubatorbedrifter at verdi samskapes i inkubasjon?

Problemstillingen er av beskrivende karakter.

Perspektivet service-dominant logic tar utgangspunktet i at brukere er unike. De har med seg ulike ressurser inn i samskapingen og vurderingen av opplevelsen er subjektiv. Dette betyr at ingen opplevelser er helt identiske. Undersøkelsen har derfor ikke som mål å være generaliserende. Det interessante er å få et dypere innsyn og forståelse i noen av inkubatorbedriftenes erfaringer, og se om det kan være likheter/forskjeller, tendenser eller noen elementer som fremheves som viktigere enn andre. Dette tilsvarer et «intensivt design», som åpner opp for en eksplorerende tilnærming (Jacobsen, 2005, s. 89).

Aktuell innfallsvinkel for denne studien er tverrsnittstudie. Tverrsnittstudie undersøker status på summen av erfaringer på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2005). Denne type studie er derfor passende til å kunne belyse problemstillingen.

3.2 Kvalitativ metode og datainnsamling

Undersøkelsens formål er å få nyanserte og detaljerte opplysninger om den enkeltes erfaringer, opplevelser og oppfatninger. Til dette er kvalitativ metode passende.

I forskningsarbeidet ønsket jeg å få frem dybde og nyanser fra informantene. Samtidig ønsket jeg at de skulle snakke så upåvirket som mulig. Det var derfor ikke aktuelt med gruppeintervju, der informantene kan bli påvirket av de andre deltakerne og settingen for øvrig (Jacobsen, 2005).

Primærdata er innhentet ved individuelle intervjuer. Denne datainnsamlingsmetoden er best egnet til å ivareta upåvirkede svar, og vanlig å benytte til innhenting av informantens subjektive oppfatninger (Jacobsen, 2005). Valgte intervjuform er ansikt til ansikt. Intervjuer ansikt til ansikt er den formen for intervju som anses å gi størst

fortrolighet og nærhet mellom intervjuer og informant. (Jacobsen, 2005). Denne intervjuformen antas også å gi mest sannferdig informasjon.

En fast struktur vil være nødvendig for lettere å kunne sikre flyt i intervjuene. I tillegg vil struktur hjelpe til at man stiller de samme spørsmålene til alle respondenter. Åpne spørsmål vil gi respondentene anledning til å snakke fritt. Spørsmålene skal ta opp forhold som ivaretar undersøkelsens formål og belyse problemstillingen. Beskrivelse av intervjuguide følger nedenfor. Bruk av intervjuguide forenkler strukturering og sammenligning av data i undersøkelsens analysedel.

3.3 Utvalg

Kriterium for utvelgelse var at utvalget skulle gjenspeile variasjon og bredde. Enhetene i undersøkelsen er bedrifter som er, eller har vært, i inkubator. Informantene er personer som representerer bedriften, og som kan være kvalifisert til å snakke om erfaringer på vegne av bedriften. Med tanke på disponibel tid og ressurser ble studien og datamaterialet avgrenset til 8 intervjuer.

Utvelgelse av informanter startet ved jeg var i samtale med daglig leder av en teknologibasert inkubator. Daglig leder satt meg i kontakt med daglige ledere i 4 bedrifter, som var eller hadde vært i inkubatoren. Senere tok jeg kontakt med disse, og ytterligere 4 bedrifter. Da intervju-runden startet, hadde jeg et utvalg som bestod av 4 bedrifter som var i inkubatoren og 4 bedrifter som hadde flyttet ut. Bedriftene representerte mangfold med tanke på type teknologi de arbeidet med.

Av hensyn til informantene er både inkubator og inkubatorbedriftene anonymisert.

3.4 Intervjuguide

Jeg utarbeidet intervjuguide til bruk i dybdeintervjuer med inkubatorbedriftene (se vedlegg 1.). Innledende del av intervjuguiden, del 1., inneholdt informasjon til informanten. Dette for å sikre at informanten fikk den informasjon han/hun burde få, samt at det åpnet opp for at eventuell usikkerhet kunne bli avklart.

I del 2. var formålet å bli kjent med bedriften. Spørsmålene ble utformet med utgangspunkt i forretningsmodellkonseptet til Osterwalder og Pigneur (2010), som er presentert i oppgavens teoridel. Spørsmålene dreide seg om komponentene

verdiforslag, nøkkelpartnere, kanaler, kundesegmenter- og relasjoner, samt et spørsmål om konkurransefortrinn. Komponenten ressurs ble tatt med i del 3. I del 3 av intervjuguiden var formålet å stille spørsmål for å kunne belyse problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Spørsmålene dreide seg om relasjonen og prosessen mellom inkubatorbedrift og inkubator, samt forholdet til inkubators nettverk. Et par spørsmål dreide seg om relasjonen mellom bedriftene i inkubatoren. Foruten å grave etter informasjon om relasjoner og prosess, ønsket jeg å lete etter informasjon om hvordan inkubatorbedriftene vurderte inkubators verdiforsalg. Spørsmål om hvor viktig inkubator er for at bedriften skal lykkes, hva de mener om andres erfaringer, og om de vil anbefale inkubator var spørsmål som ble stilt for å kartlegge om eller hvilken verdi som ble skapt.

3.5 Prosedyre

3.5.1 Forstudie av inkubatoren

Første steg i min undersøkelse var å foreta et ustrukturert åpent intervju med daglig leder for inkubatoren. Formålet med dette intervjuet var å bli kjent med fakta om inkubatoren, og inkubatorens verdiforslag. I forkant hadde jeg laget et oppsett på spørsmål vedrørende temaer, som jeg ønsket å få kjennskap til (se vedlegg 2.) Spørsmålene skulle være en huskeliste, og ikke en mal for intervjuet. Intervjuet fant sted i inkubatorens lokaler. I tillegg gjorde jeg meg kjent med inkubator gjennom informasjon på inkubators nettside. Oppsummering av denne forstudien presenteres under resultater.

Intervju med daglig leder og innledende kjennskap til inkubatoren var nyttig som bakgrunnskunnskap og utgangspunkt for gjennomføring av intervjuer med inkubatorbedriftene.

3.5.2 Gjennomføring av intervju og analyse

Intervjuene ble avholdt i inkubatorbedriftenes kontorlokaler. For 4 bedrifter innebar dette disponibelt kontor/møterom i inkubator, og for øvrige 4 bedrifter i egne lokaler. Personene som ble intervjuet var daglige ledere, og hadde selv deltatt i etablering av den enkelte bedrift. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, og deretter transkribert.

Dataene ble strukturert og analysert ved hjelp av dataprogrammet NVivo11. Innholdet fra intervjuene ble strukturert i kategorier. Kategoriene ble satt opp med utgangspunkt i temaer fra intervjuguiden. I og med at intervjuguiden var utarbeidet med grunnlag i problemstillingen og forskningsspørsmålene, ga kategoriene mulighet for å finne svar på disse spørsmålene. Jeg analyserte hver kategori ved å se etter likheter, forskjeller eller tendenser. Resultatene fra analysen er presentert i eget kapittel.

I resultatpresentasjonene har jeg inntatt sitat fra intervjuene. I noen få tilfeller har respondenten brukt engelsk eller slang. I disse sitatene har jeg oversatt eller erstattet ordet med tilvarende betydning på norsk.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres funnene fra forundersøkelsen og hovedundersøkelsen.

Først presenteres funn fra forundersøkelsen. I delkapittel 4.1. presenteres et sammendrag fra intervjuet med daglig leder av inkubatoren. Funnene er delt inn i 3 temaer, og starter med punkt 4.1.1 hvor informasjon om stakeholders og annen fakta om inkubatoren legges frem. 4.1.2 presenterer informasjon om forhold rundt vurdering av saker (cases) for eventuell inntak i inkubatoren, samt forhold rundt exit. Ved å se tilbake på figur 2. (vist i oppgavens innledning) er disse fasene henholdsvis pre-inkubasjon og post-inkubasjon i inkubasjonsprosessen. I 4.1.2 presenteres inkubators perspektiv på hva som er inkubators verdiforsalg, og hvordan inkubator er med på å skape verdi for inkubatorbedriftene og for et større system.

4.1 Presentasjon av inkubator

4.1.1 Stakeholders

Inkubatoren eies av et privateid innovasjonsselskap spesialisert på kommersialisering av teknologi. Selskapet ønsker å utnytte konkurransefortrinn med grunnlag i kompetanse opparbeidet i regionen, og hjelpe gründere med å utvikle gode ideer. Inkubatoren er et ledd i dette. I tillegg har innovasjonsselskapet etablert et tidligfase investeringselskap, lab og et selskap som arbeider med utviklings- og forprosjekter.

Daglig leder fremhevet morselskapet som avgjørende ressurs på flere måter. Spesielt innenfor kompetanse, nettverk og økonomisk støttespiller.

Inkubatoren drives som non-profit. Den økonomiske støtten til å drive inkubator kommer fra SIVA, fylkeskommunen og morselskapet. Som mange av SIVA-tilknyttede inkubator, er denne inkubatoren beliggende i en forskningspark. SIVA er sterkt inne i inkubatoren med føringer og måleinstrumenter. Inkubator må følge kriterier for støtte, samt rapportere om casene som er i inkubatoren og hvor disse er i prosessen.

4.1.2 Opptak og exit i inkubatoren

Det er en betingelse for inntak av case at ideen er teknologibasert. Inkubatoren er derfor på arenaer der de kan møte de som er interessert i teknologi.

Casene vurderes av de ansatte i inkubatoren. «*Vi analyserer ideene med vår kunnskap.*»

Blant forholdene som vurderes er markedet og markedspotensialet. «*Har vi troa?*»

Daglig leder påpekte at det er viktig å være forsiktig, og ikke ta avgjørelsen alt for tidlig.

«*Gi de en plass, så får vi se.*». Her viste daglig leder til fordelene med Innovasjon Norge

sin støtte, fase 1, til å foreta undersøkelse av markedsmuligheter og markedspotensial.

Fagkompetanse trekkes deretter inn der det måtte være nødvendig i avveining om caset

skal gå videre eller ikke. «*Det må ikke være for lang vei til markedet heller.*» *Det er greit*

at ideen er god, men lar den seg gjennomføre?»

Inkubatoren har også fokus på å få flere kvinnelige teknologigründere. Av 19 bedrifter i

inkubatoren, er det 3 kvinner. Daglig leder fremhevet at flere kvinner vil være bra for

miljøet i inkubatoren, og at det er ønske med spredning både i kjønn og alder.

Daglig leder fortalte at spekteret blant casene er stort ved opptak. Noen er helt i

idéstadiet, mens andre har kommet langt i utviklingsprosessen.

Exit av inkubatoren skjer, ifølge daglig leder, naturlig når bedriften har begynt å vokse

og selv avgjør å gå ut. I enkelte tilfeller trekker inkubatorbedrifter seg ut dersom

prosessen har stoppet opp, og bedrift og inkubator avgjør at det er naturlig å avslutte.

4.1.3 Inkubators verdiforslag, inkubasjon og øko-systemet

Inkubatoren tilbyr kontorlokaler i fellesskap med inkubatorens ansatte og andre

inkubatorbedrifter. De arrangerer møtepunkter for å spre informasjon og kunnskap.

Inkubatoren tilbyr kursing innenfor bedriftsledelse, forretningsutvikling og

forretningsmodellering, samt har ordning med coach. Det forventes at

inkubatorbedriftene er med på faste fellesmøter som arrangeres i inkubatoren. Hver

bedrift skal der legge frem status, og hva de skal jobbe med videre. Utenom disse

møtene, og andre aktiviteter, påpekte daglig leder; «*døra er åpen, de kan bare komme*

inn.».

Det forventes at inkubatorbedriftene må ta egne avgjørelser og gjøre alt selv, men kan

få veiledning og hjelp. Daglig leder argumenterte for dette ved at; «*de skal ha et*

ierskap til det de holder på med. Da får de klarhet i hva er egentlig ideen min, hvem er kunden, hvordan har jeg tenkt å gjøre dette?»

Daglig leder fremhevet økosystemet, opparbeidet av morselskapet, som vesentlig. Inkubatoren er dermed «*tett på miljøet og industrien*». «*De inkubatorbedriftene som kommer inn kan være med i team, slik at de blir koblet til næringslivet.*» I økosystemet har inkubator relasjon til ulike finansieringskilder, og kan hjelpe med å koble inkubatorbedriften til disse. Likeledes har inkubatoren knyttet til seg selskaper som inkubatorbedrifter kan bruke i administrativ støtte, slik som eksempelvis regnskapsbyrå og advokat. Daglig leder påpekte at koblinger er sentralt. Det å sette inkubatorbedrift i kontakt med noen som har svar eller løsninger.

Daglig leder fremhevet at inkubatorens suksessfaktor er det tette miljøet rundt dem som beskrevet over, samt det som skjer internt. Av det som skjer internt er det ikke bare det inkubatoren selv tilbyr som skaper verdi. «*Når inkubatorbedriftene samles i et miljø, så skjer det veldig mye.*» Eksempler fra å motivere hverandre eller utveksle kompetanse, til krysskobling, sette i gang felles prosjekter eller fusjonere.

Daglig leder har fått tilbakemeldinger fra inkubatorbedrifter, som har sagt at det har vært en styrke å ha inkubators navn med seg ved for eksempel kontakt med en potensiell kunde. Å ha blitt tatt inn i inkubatoren, betyr at noen har «*troa på det de holder på med*», og at de dermed kan oppfattes som mer seriøse.

På spørsmål om hvordan inkubator påvirker øko-systemet svarte daglig leder:

«Vi skaper jo mye. Det gir faktisk en verdiskapning, og gjør en endring i samfunnet.»

Jeg har nå gjennomgått sammendrag fra forundersøkelsen. Dette representerer inkubators perspektiv. Fokus for denne studien er inkubatorbedriftenes perspektiv. I studien ivaretas dette perspektivet gjennom intervjuer med inkubatorbedriftene. I det videre vil jeg legge frem funn fra disse intervjuene.

Jeg har valgt å systematisere presentasjonen av funnene på følgende måte:

I 4.2. fremlegger jeg funn om bedriftenes anvendelse av komponenter i forretningsmodellen. Inndelingen av kategorier er gjort med utgangspunkt i intervjuguidens del 2, som tok for seg spørsmål for å bli kjent med den enkelte bedrift.

Kartlegging om forretningsmodellkomponentene verdiforslag, kunderelasjoner, segmenter, samarbeidspartnere og ressurser er presentert nedenfor. I tillegg presenteres funn om hva inkubatorbedriftene antok var sitt konkurransefortrinn, samt hva som antatt var avgjørende for at nyetablerte bedrifter generelt skal lykkes.

I 4.3 presenteres funn om forholdet mellom inkubatorbedrift og inkubators verdiforslag. Disse funnene fremkom fra spørsmål i intervjuguidens del 3. Jeg har valgt å sammenfatte disse funnene og presenterer dem som 3 forhold: Forventninger, opplevelse av verdiforslaget og exit. Sistnevnte forhold var ikke et direkte spørsmål i intervjuguiden, men informasjon indirekte gjennom de øvrige spørsmålene.

I 4.4. presenteres funn om forholdet mellom inkubatorbedriftene. Temaer her er læring, samarbeid, nettverk og tillit.

I perspektivet service-dominant logic, herunder aktør til aktør og økosystem, vil systemet være dynamisk (jmfør figur 3). Service vil være gjenstand for bytte. Bedriftene ble spurt om de bidro tilbake til inkubator eller til andre inkubatorbedrifter. Funn om dette presenteres i 4.5.

Til slutt, i 4.6, presenteres et sammendrag over funn som berører inkubators betydning for bedriften.

4.2 Inkubatorbedriftene

4.2.1 Bedriftens verdiforslag

Samtlige av bedriftene hadde fokus på teknologiske løsninger. Fem av bedriftene hadde fysiske produkter som sitt verdiforslag. Ved bruk ble disse produktene tenkt til å kunne bidra til å løse spesifikke problemer eller gjøre hverdagen enklere for brukerne. Brukerne var henholdsvis privatpersoner, industri og spesifikke yrkesgrupper. De øvrige tre bedriftene hadde verdiforslag basert på tjenester. Tjenestene var standardløsninger, eller kunne skreddersys til den enkelte kundes spesifikasjoner.

Hvor langt de respektive bedriftene hadde kommet i utviklingen av sine verdiforslag var varierende. Av de bedriftene som var i inkubatoren var det både bedrifter med klare verdiforslag og produkt/tjeneste ferdig utviklet til et bestemt målgruppe, og bedrifter som var i tidligere stadier i sin produktutvikling. Av de utflyttede bedriftene hadde alle

løsninger klare for markedet, bortsett fra en av bedriftene som var i siste fase av konseptutviklingen.

4.2.2 Kilde til idé, bedriftsetablering og innflytting i inkubator

Kilden til idé og bakgrunn for bedriftsetablering var varierende blant utvalget.

En av de daglige lederne fortalte at ideen var basert på et eget problem: *«Det er egentlig et behov jeg har hatt selv, rett og slett. Og i flere år har jeg sett at behovet virkelig er her da.»* Etter at undersøkelser viste at det ikke fantes produkter som ga løsning på dette, begynte prosessen med å skissere et eget produkt. Egen idé ble grunnlag for inntak i inkubator, og etablering av bedrift.

Tre andre daglige ledere sa at de hadde fått ideen fra spesifikke personer i spesifikke yrkesgrupper. De hadde blitt kontaktet av personer de kjente gjennom personlige relasjoner eller fra yrkesrelaterte forbindelser. Personene fra yrkesgruppene formidlet misnøye med dagens løsninger, og forespurte, eller kom med forslag til bedre løsninger. Dette var grunnlaget for at ideen ble hørt, videreutviklet og ny bedrift etablert. Et annet fellestrekk for disse bedriftene var at ideene var arbeidet med før innflytting i inkubator. En annen daglig leder fortalte at bedriften hadde eksistert i flere år. De ansatte i bedriften hadde i lenger tid sett behov for bedre løsninger innenfor sin bransje. Ideen til den konkrete løsningen kom etter kontakt med en spesifikk bruker, for å finne løsninger tilpasset denne. Ideen viste seg å være passende for flere brukere. Bedriften ønsket å videreutvikle denne ideen, som en del av bedriftens tilbud. Bedriften tok patent på produktet, og ønsket å utvikle og produsere produktet. Det var i dette momentet bedriften valgte å flytte inn i inkubator.

En annen daglig leder fortalte at bedriftens idé var et resultat av en prosess, som ble satt i gang for å finne nye forretningsmodeller for en etablert bedrift. Resultatet av prosessen var en idé til et produkt. I etterkant ble det etablert en egen bedrift, som skulle arbeide med utvikling av dette produktet. Ved innflytting i inkubatoren var første prototypen klar, og bedriften var under etablering.

De overnevnte bedriftsetableringer startet med en konkret idé, og deretter utvikling av ideen. To daglige ledere fortalte at deres hovedårsak til å etablere bedrift, var deres personlige ønske om å utvikle seg selv. En av disse uttalte: *«Jeg trenger å være kreativ, utvikle og lage. Jeg hadde nok blitt gründer før eller siden uansett. Det var bare et*

spørsmål om tid, det måtte bare skje. Men, min vinkling er kanskje litt annerledes enn andre har. De får den briljante ideen om et produkt, dette finnes ikke. For meg var det mer å finne det å tilfredsstille et behov jeg hadde for å lage noe.»

Begge disse daglige lederne hadde først hjemmekontor før de flyttet inn i inkubatoren. Den ene uttalte om dette: *«Jeg hadde en søknad inne hos Innovasjon Norge, fase 1, og sånt noe. Så jeg var jo godt i gang, tankene var jo der. Det var bare å bestemme seg for hvor jeg skulle sitte på en måte.»*

4.2.3 Kunder, segmenter

Bedriftene var ulike i forhold til hvor bevisste de var på hvilket marked de skulle inn i, hvilke segment(er) bedriften skulle nå, og gjennom hvilke kanaler bedriften ville nå frem til kundene.

De av bedriftene som hadde utviklet løsninger med grunnlag i et konkret problem, hadde definerte markeder. I intervjuene kom det frem mindre opplysninger om hvilket segment og målgruppe bedriftene ville rette seg mot. Noen av bedriftene så potensiale for at deres løsning kunne ha andre bruksområder, og dermed være aktuell (med justeringer) i andre markeder.

I de bedriftene som hadde ferdigutviklet løsning hadde de spesifikt fokus på salg. I disse bedriftene arbeidet daglig leder med salg, hadde ansatt egne selgere, eller alliert seg med eksterne aktører.

Bedriftene som var i tidlig utviklingsfase av sitt produkt, hadde ikke planer for hvordan de skulle nå ut til markedet når løsningen var klar.

Om sitt forhold til kunder og salg sa daglig leder av en av de utflyttede bedriftene: *«Burde vært mer ute hos kunder å finne ut hva de trengte, hva jeg kunne få solgt osv. Men, jeg kom ikke fra den verden, den måtte jeg lære meg. Marked, salg, økonomi, jeg kunne ingenting til å begynne med. Nå er det nesten bare det som er mitt fokus.»*

4.2.4 Samarbeidspartnere

Bedriftene viste til et mangfold av samarbeidspartnere, som de var mer eller mindre avhengige av for å kunne tilby sitt verdiforslag.

De fleste daglige lederne påpekte viktigheten av kompetanse for å utvikle produkter/løsninger. Den kompetansen bedriftene ikke hadde selv, var de avhengige av

å kjøpe eller tilegne seg. Noen av bedriftene hadde kunnet kjøpe tjenester av andre inkubatorbedrifter, som hadde den kompetanse bedriften trengte. Andre bedrifter hadde ansatt mennesker med nødvendig kompetanse, eller leid inn tjenester fra eksterne selskaper.

I forbindelse med bedriftsetablering hadde en del av bedriftene hatt behov for administrative tjenester. Flere av bedriftene nevnte at de hadde benyttet tjenesteytere tilknyttet inkubator, eller andre tjenesteytere. Eksempler som ble nevnt var regnskapsbyrå, bemanningsbyrå, reklamebyrå og advokat.

Finansiering var et vesentlig element for bedriftene. Nettverk i forbindelse med finansiering presenteres i avsnitt om ressurser.

Enkelte av de daglige lederne påpekte bransjekunnskap og kontakter i markedet som vesentlig. Her ble nevnt forbund, klynger og ressurspersoner/spesialister innenfor bransjer. Andre aktører som ble nevnt som sentrale var leverandører, og prosjektdeltakere i forbindelse med utvikling og testing av løsninger. Sistnevnte gjaldt både samarbeid med høyskolemiljø og bransjeaktører. Offentlige etater ble også nevnt som nødvendige aktører, da i forbindelse med godkjenning av løsninger.

Relasjonene til overnevnte aktører, var etablert på ulike vis. En av de daglige lederne uttalte: *«Det er veldig viktig som gründer å være med på steder man kan treffe folk. Det er på den måten du får kontakten, og er litt ute i markedet.»* Arenaer for å etablere kontakter var deltakelse på messer, næringsforeninger, deltakelse i Connect Springbrett og NCE. Inkubators ulike arrangementer ble også trukket frem som en arena for å knytte forbindelser. Det ble også uttalt at omtale om prosjekter i media hadde ført til at interesserte aktører hadde tatt kontakt.

4.2.5 Ressurser

4.2.5.1 Økonomiske ressurser og tid

De fleste bedriftene hadde mottatt, eller skulle søke, midler av Innovasjon Norge. Her ble nevnt støtte i form av fase 1. og lån. Skattefunn og Forskningsrådet var andre aktører i virkemiddelapparatet, som enkelte av bedriftene hadde fått økonomisk støtte fra. Andre aktører som ble nevnt var; regionalt fond og private investorer (herunder morselskapet til inkubatoren). Flere av de daglige lederne (og andre deleiere) investerte betydelig egenarbeid og midler i bedriften. Om dette sa en av de daglig lederne: *«Kan*

trygt si at alle har jobbet dobbelt så mye som normalt. Hadde vi visst hvor mye arbeid det var, så hadde vi antakelig ikke turt å gå i gang.»

4.2.5.2 Teknologisk kompetanse og bransjekunnskap

Samtlige bedrifter hadde daglig leder eller andre sentrale ansatte med teknologisk utdannelse og jobberfaring. Flere av bedriftene hadde kjøpt inn eller ansatt spesialkompetanse innenfor utvikling av sine løsninger. Enkelte av de daglige lederne hadde tidligere arbeidet innenfor den bransje og marked de hadde, eller ønsket, å beveget seg inn i. Andre hadde ikke erfaring fra bransje eller marked.

4.2.5.3 Entreprenørskap

Når det gjelder kompetanse innenfor entreprenørskap, var variasjonen stor blant de daglige lederne. 3 daglige ledere fortalte at de startet bedriften uten noen form for kunnskap eller erfaring i entreprenørskap. Andre hadde noe erfaring fra utdannelse og/eller jobberfaring. Et par av bedriftene hadde daglige ledere som hadde startet bedrifter tidligere, og fortalte at de hadde betydelig erfaring innenfor entreprenørskap.

4.2.6 Konkurransefortrinn

På spørsmålet om hva som var bedriftens konkurransefortrinn, 6 seks av 8 forhold knyttet til produktene. Bedriftene, som var eller skulle på et marked der det finnes konkurrenter som tilbyr lignende produkt/tjenester, påpekte fordelene med sitt produkt som konkurransefortrinn. Fordelene som ble nevnt var pris, mer moderne løsninger, økt brukervennlighet, bedre resultat og besparelser for kunden. Av bedriftene, som hadde produkter der det ikke fantes direkte sammenlignbare produkter, svarte de daglige lederne at nettopp det å være den eneste eller første som tilbyr løsningen kunne være et konkurransefortrinn. En av disse daglige lederne sa det på følgende måte: *«Det er jo nye produkter som ikke er å finne på markedet da. (Nevner eksempler). Så det er jo nye ting, og et behov som er der og ikke dekket.»*

En av bedriftene, som ikke viste til produkt/tjeneste som konkurransefortrinn, så på timing og bedriftens organisering som sitt konkurransefortrinn. Om timing sa daglig leder: *«Her og nå, fordelene er at vi driver med teknologi som er veldig i vinden nå. Det er et stort behov.»* Når det gjelder organisering sa daglig leder: *«Og så er vi små, vi kan*

tilpasse og endre oss ganske fort. Vi er ikke tung, vi kan få en telefon og så kan vi starte, ta et møte, og si at vi kan lage et tilbud.» To daglige ledere påpekte også forhold i organisasjonen som en styrke. Begge fremhevet at de hadde god kompetanse knyttet til løsningene de tilbød. En annen viste til at det hadde vært viktig å ha tilgang til kompetanse. En daglig leder mente at deres styrke var at bedriften kjente markedet godt, og var nært på brukerne av løsningene de tilbød: *«Vi sitter ikke å lager produkter, bare for å lage produkter. Vi har vært nede på gulvet hos de som trenger det hele tiden.»*

4.2.7 Avgjørende faktorer for at en nyetablert bedrift skal lykkes

Hva tenker du er avgjørende for at en nyetablert bedrift skal lykkes? Dette viste seg å være et vanskelig spørsmål for respondentene å svare på i generelle termer. En av respondentene svarte: *«Det har jeg ikke svar på. Tror ikke det finnes noe svar heller. Tror ikke det er et svar på det, spørs veldig, alltid. Det kommer jo an på.»*

Svarene de ga ble en kombinasjon av oppfatninger generelt, og for bedriften spesielt. Elementer som respondentene trakk fram som viktige, dreide seg om flere og ulike forhold.

Et av forholdene, som flere var opptatt av, var oppfatninger om hva som kreves av innsats og arbeid: *«Det er hardt arbeid hele tiden.»* Strukturert, fokusert og målrettet, var ord som kom frem som beskrivelse på hva som var viktig i dette arbeidet. Tålmodighet, samt egen og andres tro på prosjektet ble også nevnt.

En daglig leder trakk fram det å ha et godt produkt. I denne sammenhengen ble det samtidig anbefalt: *«Teste ut mot markedet så tidlig som mulig, og få tilbakemeldinger og ideer underveis.»*

Økonomiske midler ble også nevnt som avgjørende. En av de daglige lederne trakk fram utfordringer med å skaffe finansiering, og hvordan dette kan påvirke prosjekter: *«I de fleste tilfeller har du en gründer som starter, har en idé, jobber, og så finner personen ut at jeg er snart tom for penger, jeg må jobbe for å skaffe flere penger. Straks du gjør det, har du mistet fokus. Da driver du å henter penger istedenfor å utvikle produktet ditt.»* I denne sammenheng ble det nevnt at det å ha flere personer i et prosjekt og et solid styre, kan være viktig for å unngå denne type situasjon. Nærhet til et miljø som inkubator, kompetanse og nettverk ble også trukket frem som avgjørende. En annen

daglig leder trakk også frem kompetanse som avgjørende, men sett i sammenheng med flere faktorer: «*Kombinasjon av godt team, kompetanse, timing. Riktig sted til riktig tid.*»

4.3 Forholdet til inkubators verdiforslag

4.3.1 Forventninger

På spørsmål om hvilke forventninger daglige ledere hadde til inkubator, svarte de fleste at de hadde ingen, eller uklare forventninger. I intervjuene kom det frem at for de fleste bedriftene var inkubator et alternativ til hjemmekontor. De fortalte at forventningene var å ha et kontor, et sted som var jobb, og der de kunne treffe andre mennesker. En av de daglige lederne uttalte følgende om dette: «*Det var vel mye det å kunne sitte et annet sted enn hjemme i stua for seg selv. Få være litt mer sosial, treffe noen flere folk. Hadde jo håp om at det ville skape noe nettverk, og at jeg kunne lære litt av andre som hadde vært gjennom lignende ting.*» En annen daglig leder fortalte: «*Nei, jeg hadde jo forventninger om at det skulle være med å hjelpe meg å dra meg videre.*» Oppsummert hadde de daglige lederne begrenset kunnskap om hva de kunne forvente av inkubator. Sitatene indikerer at enkelte hadde en formening om at det å være i en inkubator ville bidra positivt for den enkelte daglige leder, og bedrift.

4.3.2 Opplevelse av verdiforslaget til inkubator

Verdiforslaget til inkubator består av ulike tilbud. Et av tilbudene er de materielle, slik som kontorplass, møterom og fasiliteter. Som nevnt over, var nettopp dette tilbudet grunnen til at flere av de daglig lederne valgte å flytte inn i inkubator. Lokasjonen til inkubator, beliggenhet i en forskningspark, ble også nevnt av noen som positivt.

På spørsmål om hvilke av inkubators tilbud bedriften hadde benyttet seg av, var det varierende svar.

Alle hadde vært deltakende på de faste fellesmøtene hver fjortende dag, dette var obligatorisk. Det som ble trukket frem som positivt med disse samlingene, var at hver bedrift måtte legge frem hva de hadde gjort de siste fjorten dager, og hva de skulle gjøre til neste møte. Det som ble nevnt av flere, var at dette førte til at man måtte skjerpe seg. Det ble også fremhevet at det førte til læring ved å høre om andre bedrifters erfaringer. Inkubators rolle på disse møtene ble beskrevet på følgende måte

av en av de daglige lederne: *«De oppfører seg litt som en avdelingsleder for alle ansatte. Skiller seg ut fra å bare være et sånn kontorhotell. Det tror jeg ikke de har lyst til å være. De bidrar veldig positivt, og de er flinke til å hause opp og fortelle rett ut til veldig mange, dersom de føler at de er på et sidespor.»*

De daglige lederne som hadde liten erfaring fra entreprenørskap, fortalte at de hadde benyttet seg av kurser knyttet til opplæring innenfor bedriftsledelse og forretningsutvikling. De daglige lederne som hadde mye erfaring hadde ikke deltatt, eller i mindre grad vært deltakende på dette. Arrangementer i regi av inkubator, slik som foredrag og kurs med ulike aktører, var det flere som hadde deltatt på. En av de daglige lederne med mindre erfaring innenfor entreprenørskap fortalte følgende om sin situasjon: *«Det er mye når en er helt nyoppstartet bare å finne fram i hvor kan du søke støtte? Hvor skal du begynne? Hvordan skal man etablere firma? Hvordan skal du gå fram for å søke støtte hos Innovasjon Norge? I oppstarten er det en jungel av tilbud og ting. Og så er det jo her, og andre steder, arrangementer man kan være med på å få vite litt steg for steg.»* De daglige lederne uten erfaring fra entreprenørskap, ga uttrykk for at de hadde hatt stor nytte av disse tilbudene. De daglige lederne med entreprenørskaps erfaring, uttalte at dette ikke var like nyttig for dem. En av de fortalte: *«Jeg deltok ikke på mer enn 20% av aktivitetene. Ikke fordi det var dårlig, men sånn vi kunne litt fra før av. Det var litt for mye i perioder.»*

Veiledning og rådgivning er en del av inkubators tilbud. En daglig leder uttalte om sin erfaring med inkubator: *«Så har det vært grei sparringspartner, når det er store ting. Greit å vite at det er konfidensielt her inne. Jeg sitter mye alene med det markedsmessige, store strategiske ting, da kan jeg snu det rundt med noen her inne.»* En annen daglig leder fortalte: *«Ja, vi hadde møte i begynnelsen sammen med daglig leder, sånn type 90 dagers plan. Og litt sånn rådgivning om hvordan sette opp en god plan, strukturere hverdagen for å få gjort det man trenger å gjøre, være mer effektiv.»* Det var varierende erfaringer med individuell oppfølging i inkubatoren. En av de utflyttede bedriftene fortalte at de hadde hatt jevnlige møter med inkubator. En annen utflyttet bedrift hadde tilbud om dette, men syntes ikke dette var aktuelt. De øvrige hadde hovedsakelig hatt sporadisk individuell oppfølging. Et par av de daglige lederne påpekte at de savnet mer fast individuell oppfølging.

Flere av de daglige lederne fremhevet nytten av at inkubator utfordret dem, og dro dem ut av «komfortsonen». Et eksempel flere dro frem var trening på pitching, samt få være deltakende på eksterne arenaer sammen med inkubator. Sistnevnte er det enkelte bedrifter som hadde fått være med på. Daglige ledere av disse bedriftene fortalte at dette var positivt for bedriften, for å markedsføre seg og knytte kontakter.

Flere nevnte at de hadde benyttet seg av de tjenesteyterne som var knyttet til inkubator, og var stort sett fornøyd med dette tilbudet.

Enkelte av de daglige lederne trakk også frem at inkubator arrangerer ulike sosiale sammenkomster, og at dette var positivt for miljøet.

I intervjuene kom det frem noen refleksjoner om i hvilken grad bedriftene benyttet seg av tilbudene inkubator la frem. Noen av bedriftene benyttet seg ikke av enkelte tilbud, da de syntes de hadde kompetanse innenfor det som ble tilbudt, eksempel kursing som nevnt over. En av disse uttalte: *«Så selv om vi ikke bruker de fullt ut, det er andre som bruker de mer da.»* Enkelte ga uttrykk for at de burde utnyttet tilbudet bedre. En av dem sa følgende: *«Selve nettverket til inkubatoren, utnyttet vi kanskje ikke så godt. De kom med noen tips og sånt noe, men var mer at jeg benyttet det som var på inkubatoren. Ikke så mye utenfor.»*

4.3.3 Exit fra inkubator

En av bedriftene viste til at nettopp det at de ikke lenger trengte å benytte seg av inkubators tilbud, var med på å påvirke avgjørelsen om å flytte ut. *«Følte at vi ikke brukte tilbudene fullt ut, fordi vi på en måte opparbeidet kompetanse innenfor de områdene de kunne tilby kompetanse på da. Tenkte at det var bedre å gi fra seg plassen til andre som trengte det.»*

Andre årsaker til exit ble oppgitt til å være plassmangel, samt at det hadde vokst frem et ønske om å være selvstendig. *«Det har litt med å få selvstendighetsfølelsen da. Det å identifisere oss selv som en egen bedrift.»*

4.4 Forholdet mellom inkubatorbedriftene

Samtlige av de daglige lederne påpekte at fellesskapet med de andre menneskene i inkubatorbedriftene var sentralt. Et fellesskap mellom *«likesinnede»*, *«noen å snakke med som er i samme båt»*. En av de daglige lederne uttalte følgende: *«Var hyggelig å være*

sammen med folk også. Oppleve som kollegaer uten at det var det, men det var et kollegialt miljø.» Det ble trukket frem ulike sider ved dette fellesskapet, slik som å dele sine erfaringer, spørre hverandre om råd, gi tips, støtte og oppmuntre hverandre.

Læring ble også trukket frem av flere, som en viktig del av fellesskapet. Læringen skjedde gjennom utveksling av erfaringer og kompetanse. De mer etablerte bedriftene kunne være eksempler for de mer nye og uerfarne. En av de daglige lederne sammenlignet dette på følgende måte: *«Og det at de nyere bedriftene lærer av de andre på en måte. Tar lærdom av det da. Tenker man seg skole, så er de i 3.klasse foregangsbedrifter for de som begynner i 1.klasse.»*

Det ble også vist til at personene opplevde å kunne dra nytte av hverandres nettverk. Eksempler som ble nevnt, dreide seg om ansettelse og samarbeidspartnere.

En annen side ved dette fellesskapet var at det kunne skape ideer: *«Veldig mye ideer oppstår jo over kaffekoppen med de du snakker med i miljøet du er i.»* Ideer som hadde kommet til i inkubatoren hadde blant annet resultert i felles prosjekter av ulike slag. En av de daglige lederne fortalte: *«Vi har jo samarbeidet med andre bedrifter. Hatt små prosjekter, kommet litt videre, testet ut forskjellige teknologier og alt sånt noe som har hjulpet oss på veien videre.»* Ideer hadde også resultert i felles prosjekter organisert gjennom start-ups.

Kundeforhold var en form for samarbeid, som hadde forekommet mellom inkubatorbedriftene. Eksempler på mer langvarig samarbeid var, som nevnt over, felles prosjekter og start-ups. Det hadde også skjedd at bedrifter hadde fusjonert, samt at to bedrifter hadde flyttet ut av inkubatoren samtidig og etablert seg i et felles næringslokale.

De daglige lederne ble spurt om de stolte på at de andre bedriftene ville dem vel. Her svarte samtlige at de i stor grad opplevde det. Et par av de daglige lederne fortalte at i inkubatoren ble de oppfordret til å åpne seg. Forklaringen på dette var at ved å være åpne om utfordringer og problemer, kunne bedriftene få hjelp. En av de daglige lederne sa det på denne måten: *«Jeg har hatt alt i hodet mitt, for jeg trodde jeg måtte holde alt hemmelig. Inkubatoren har liksom lært meg at det kan man ikke, da kommer man ikke*

noen vei.» Flere påpekte også at de stolte på at det som ble fortalt i inkubatoren forble innenfor dette miljøet. En av de daglige lederne sa om dette: «Det sies mye her inne som man overhodet ikke tør å si utenfor veggene her. Jeg er helt trygg på at det ikke sies videre noen steder. En annen daglig leder var mer forsiktig. På oppfølgingsspørsmålet om det som ble sagt innenfor inkubatoren forble innenfor inkubatoren, svarte den daglige lederen slik: «Ja, det stoler vi på mer eller mindre, men det kan jo skje en glipp når det er mange.»

De fleste opplevde ikke konkurranseforhold til andre bedrifter, eller at det var konkurranseforhold mellom noen av de øvrige bedriftene. Dette ble begrunnet med at bedriftene var i forskjellige bransjer og nisjer, og derfor ikke anså seg selv som potensielle konkurrenter. De tilfeller som ble nevnt som mulig intern konkurranse, var der bedriftene var mer like i sine verdiforslag.

4.5 Bedriftenes bidrag tilbake til inkubator

Jeg ønsket å belyse om, eller hvordan, bedriftene bidrar tilbake til inkubator. De daglige lederne ble spurt om deres bedrift kunne være til hjelp for andre inkubatorbedrifter eller for inkubatoren. Her mente de fleste at de bidro tilbake til de andre bedriftene gjennom miljøet i inkubatoren, ved å dele sine erfaringer, kompetanse, nettverk og kunne gi råd og tips. Flere mente også at dette var et bidrag direkte tilbake til inkubator, da det var med på å forbedre inkubators verdiforslag. Andre bidrag til inkubatoren var at de hadde, eller ville komme til, å snakke varmt om og anbefale inkubator.

Eksisterende bedrifter i inkubator promoterer inkubator i ulike sammenhenger. Inkubator benytter også suksesshistorier fra bedrifter som har lyktes til bruk i markedsføringen av inkubator. Som en av de daglige lederne sa: «De bruker oss i markedsføringssammenheng. Viser til hvem som har kommet ut av den inkubatoren. Også flere til, som har flyttet ut av inkubatoren, er gylne eksempler på hva som kan skje når du kommer inn i en inkubator.»

4.6 Vurdering av inkubators betydning

Hvor viktig er inkubator for at bedriften skal lykkes? En av de daglige lederne påpekte: *«Jeg har jo ikke noe sammenligningsgrunnlag. Får ikke sett hvor jeg ville vært uten. Bare en virkelighet å forholde seg til, men jeg tror at det har hatt en positiv effekt på oss. På grunn av de folka, og de selskapene og miljøet.»* Andre uttaler at de antakelig ikke hadde kommet dit de var i dag, uten inkubator. *«Tror det har mye å si med det å få litt raskere progresjon og fremgang. Blir pushet litt mer enn hvis en sitter alene for seg selv.»*

Daglige ledere med liten erfaring innenfor entreprenørskap virket til å vektlegge inkubatorens betydning høyere enn de med mye erfaring innenfor entreprenørskap. En av de daglige lederne uten tidligere erfaring fra entreprenørskap uttalte om sin egen situasjon: *«Og det å lære å drifte en bedrift, det er noe ekstra og trenger tid, i hvert fall jeg. Da har det vært fint å sitte i inkubatoren og få alle inputene for å lære disse tingene. For meg har dette vært veldig viktig.»* En av de daglige lederne med erfaring fra entreprenørskap sa: *«Det er stygt å si at vi kunne greid det uten. Det vet vi jo ikke. Vi var veldig takknemlig for å være der, for det ga oss enklere tilgang til et nettverk vi ikke hadde.»*

Oppsummert var fordelene de daglige lederne fremhevet som følger: Miljøet i og mellom menneskene i inkubatoren, tilgang til nettverk, og mulighet for læring. Flere fortalte også at de opplevde det som en fordel å ha tilknytning til en inkubator og forskningspark ovenfor andre aktører. De mente dette var positivt markedsmessig, og i forbindelse med finansiering. En av de daglige lederne ga eksempel på dette: *«Det er på mange måter et kvalitetsstempel å bli tatt opp i en inkubator. Det er jo ikke alle som blir det. Du skal innfri visse kriterier, og du skal ha kommet såpass langt med ideen din at noen andre også synes den er interessant. Så det er viktig. Og når du igjen skal snakke med Innovasjon Norge, og kan si at du sitter i en inkubator, da har det også vært positivt. Det har også vært positivt i forhold til bankkontakten at man sitter i en inkubator, da vet banken at en blir litt bedre ivaretatt enn om man sitter alene for seg selv. Og det har vært noe banken også har gitt tilbakemelding på, at det har vært en styrke.»*

De daglige lederne ble spurt om de ville anbefale andre å benytte seg av inkubator. Her svarte flertallet at det ville de. En av de daglige lederne sa det slik: *«Ja, absolutt. Komme ned til et miljø der det er personer som kan hjelpe deg, hjelp til å unngå tabber. Som har et nettverk ut mot det miljøet du ønsker å henvende deg til, kunder da. Og ikke minst, at man får et solid kvalitetsstempel.»* En annen daglig leder påpekte: *«Litt avhengig av type. Veldig overrasket over hvor positivt det er, og i hvert fall hvis du er få ansatte, si en eller to. Ofte er det enmannsfirmaer som begynner, og da er det gull. Du får så mye nettverk, lokaler, og hjelp til den første biten».* Sistnevnte argumenter oppsummerer også forhold som ble trukket frem av flere daglige ledere; hjelpen, miljøet og nettverket.

5 Diskusjon

Funnene fra studien ble presentert i foregående kapittel. I denne diskusjonsdelen vil jeg se funnene opp mot forskningsspørsmålene og relevant teori. Forskningsspørsmålene danner struktur for diskusjonen, diskutert i hvert sitt delkapittel.

Det første forskningsspørsmålet tar for seg hva som kjennetegner de teknologibaserte inkubatorbedriftene i studien. I 5.1 gis en sammenfatning av de teknologibaserte inkubatorbedriftene og tendenser blant disse. Funnene er knyttet sammen og skissert i lys av forretningsmodellkonseptet til Osterwalder og Pigneur (2010).

Gjennom det andre forskningsspørsmålet ønsker jeg å kartlegge hvilke ressurser henholdsvis inkubator og inkubatorbedriftene legger inn i samskapingsprosessen. Ressursintegrering og ulike ressurser blir diskutert i 5.2.

Det tredje forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan inkubatorbedriftene opplever og vurderer inkubators verdiforslag. I 5.3 fremlegges funn som gir et bilde av dette.

Hvordan vurderer inkubatorbedriftene verdien av samskaping? Dette er fjerde og siste forskningsspørsmål. I 5.4 gir jeg en nærmere forklaring på begrepene verdi og vurdering sett gjennom perspektivet service-dominant logic. Jeg gir også eksempler på hvordan verdi blir vurdert av inkubatorbedriftene sett opp mot ressurser lagt inn i samskapingsprosessen.

Gjennomgang av samtlige forskningsspørsmål gir mulighet til å finne indikasjon på studiens problemstilling: *Hvordan opplever teknologibaserte inkubatorbedrifter at verdi samskapes i inkubasjon?* Dette overordnede spørsmålet blir spesifikt diskutert i 5.5.

5.1 Utvikling av forretningsmodeller

Første forskningsspørsmål er: Hva kjennetegner de teknologibaserte inkubatorbedriftene?

I intervjuene har jeg møtt bedrifter grunnlagt av gründere med egen idé om et produkt/tjeneste, eller som søker å realisere eget ønske om å skape noe. Andre bedrifter har fått ideen fra en annen kilde, er entreprenører, og ønsker å utvikle ideen. I

det videre vil samtlige av bedriftene bli betegnet entreprenører, uavhengig av hvem som var kilden til ideen.

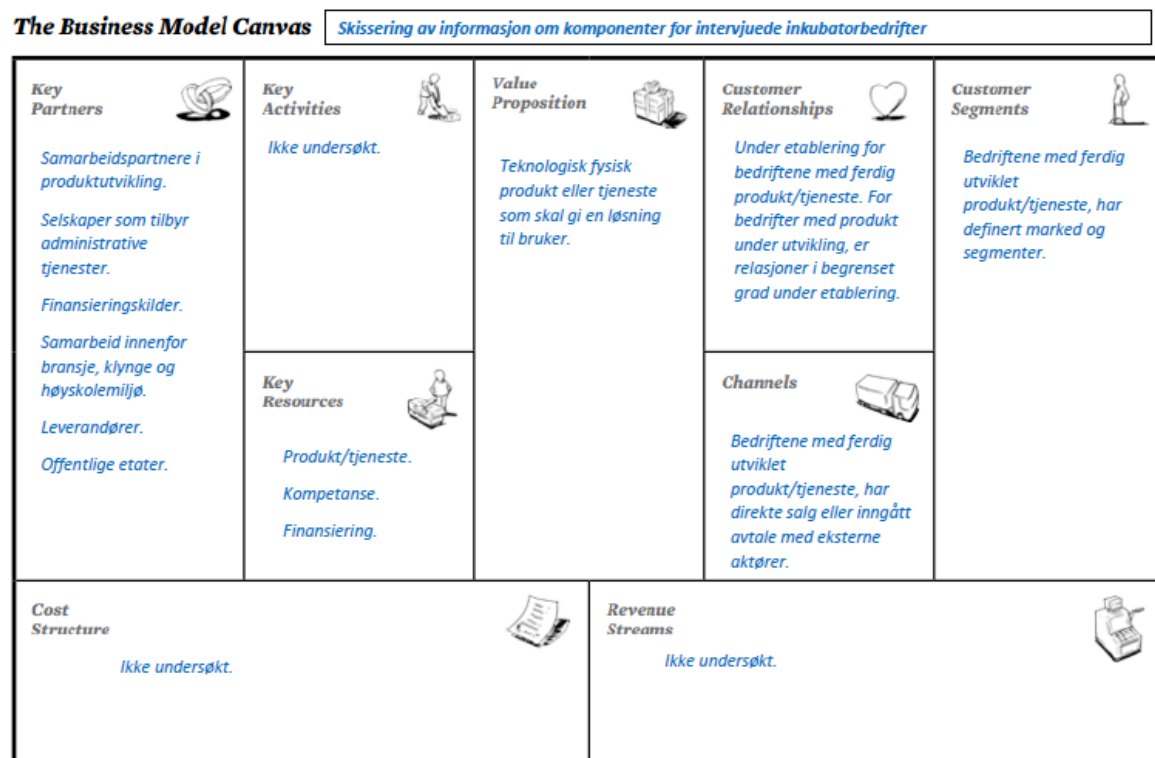
I oppgavens teoridel presenterte jeg følgende definisjon av innovasjon: «*Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace*» (Baregheh m.fl., 2009, s.1334). Sett i forhold til dette, er bedriftene i prosess med å utvikle idé til nye eller forbedrede produkter eller tjenester. Enkelte av bedriftene har også kommet til det stadiet der de arbeider med å finne «sin» plass i markedet. I følge Osterwalder m.fl. (2014) er det sentralt at virksomhetens har et attraktivt verdiforslag som tar utgangspunkt i kunden, såkalt «marked pull». Gjennom et verdiforslag som oppleves som bedre enn konkurrentene, vil virksomheten kunne oppnå konkurransefortrinn (Osterwalder m.fl, 2014). De fleste av bedriftene anså sitt teknologiske produkt eller tjeneste som sitt antatte konkurransefortrinn. Ved å konkurrere på produkt og tjeneste er det essensielt å ha løsninger som er vanskelig for konkurrenter å kopiere, samt ha en organisering som sikrer dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007).

I inkubasjon er bedriftene under utvikling, og former bedriftens forretningsmodell. De vil alle ha ulike og tilpassede forretningsmodeller. Disse vil leve side ved side med andre aktørers forretningsmodeller i et økosystem, og må også tilpasses endrede forhold (Vargo & Lusch, 2010, Osterwalder & Pigneur, 2010). I forbindelse med utforming av verdiforsalg, er det essensielt å ta utgangspunkt i kunden, brukere eller segmenter som løsningen tenkes å gi verdi for.

Intervjuguiden har vært utformet for å kunne fremskaffe informasjon om spesielt komponentene verdiforslag, nøkkelpartnere, ressurser, kundesegmenter, kanaler og kunderelasjon. Dette for å bli kjent med inkubatorbedriftens fokus, og hvor langt de hadde kommet i utviklingen av verdiforslaget og de øvrige komponentene i forretningsmodellen.

I figur 5 fremkommer en enkel skissering av komponentene i forretningsmodellen med sammenfatning av i hvilken grad informasjon om de ulike komponentene kom frem i intervjuene.

Figur 5.



Kilde: Forretningsmodell Osterwalder & Pigneur, 2010.

Funnene viste tegn til at bedriftene prioriterte produktutvikling høyt, herunder også å skaffe seg samarbeidspartnere for å kunne sikre seg ressurser til utvikling av sin teknologiske løsning. Verdiforsalgene var knyttet til teknologisk produkt eller tjeneste, og de løsninger disse skulle gi bruker. Utforskning av brukere, segmenter, kunderelasjoner og salgskanaler så ut til å være mindre i fokus, eller at det ble prioritert på senere stadier. Dette kan ha noen likheter med funn fra studie utført av Weele, Rijnsoever og Nauta, 2014. Teknologiske entreprenører i denne studien hadde tendens til å fokusere på sine tekniske løsninger såkalt «technology push», og mindre langsiktig fokus med tanke på at løsningene skal kunne lykkes i et marked (Weele, Rijnsoever & Nauta, 2014, s.24). Med utgangspunkt i antall informanter i min studie, er ikke målet å generalisere resultatene. Det er behov for videre forskning for å kunne være

generaliserende, og dermed bekrefte eller avkrefte, om lignende funn vil være tilfellet også for norske teknologiske entreprenører.

Et tydelige fellestrekk med samtlige inkubatorbedrifter var at de hadde teknologiske kompetanse og bakgrunn. Det var andre ressurser, eller spisskompetanse, inkubatorbedriftene i ulik grad og type hadde mangel av.

Forskningen til Weele m.fl. (2014) ser på forholdet mellom entreprenører og tilgang på ressurser gjennom inkubator. Ressursintegrasjon blir diskutert nedenfor.

5.2 Ressursintegrasjon

Andre forskningsspørsmål er: Hvilke ressurser legger henholdsvis inkubator og inkubatorbedriftene inn i samskappingsprosessen? Dette diskuteres i hver sin del nedenfor.

5.2.1 Inkubator som ressursintegrator

Entreprenørskap dreier seg om å mobilisere ressurser gjennom nettverksaktiviteter (Dubini & Aldrich, 1991). Inkubator kan utgjøre en kilde entreprenører kan benytte seg av, for å kunne oppnå ressurser de trenger (Weele m.fl., 2014). Ressursene kan nå direkte av inkubator, eller indirekte gjennom inkubators nettverk. Ved at inkubator har investert og opparbeidet et nettverk, kan bedriftene få fordeler av dette gjennom referanser, kredibilitet og ved at det bygger bro til samarbeidspartnere (Hansen, Chesbrough, Nohria & Sull, 2000, Rice, 2002).

Weele m.fl. (2014) har laget en ikke-uttømmende liste over de ressursene nyetablerte bedrifter trenger, og som inkubatorer kan bidra med. Denne oversikten vises i figur 6 på neste side. Entreprenører uten erfaring er ofte uvitende om hvilke ressurser de mangler, og dermed trenger å skaffe seg (Weele m.fl., 2014). I følge Weele m.fl. (2014) må inkubator gjøre entreprenørene klar over dette ressursgapet, og legge til rette for at entreprenørene kan skaffe seg disse. I det påfølgende vil jeg benytte denne oversikten, og se dette opp mot resultatene fra studien av inkubatorbedriftene.

Figur 6.

Start-up resource needs and incubator support.

Resource needs	Incubator support to fulfill resource needs
Physical capital	<ul style="list-style-type: none">• Office space• University equipment and library
Financial capital	<ul style="list-style-type: none">• Seed capital in exchange for equity• Access to investors
Knowledge	<ul style="list-style-type: none">• Provide technological knowledge through proximity to university groups and laboratories• Provide business knowledge through coaching and training
Social capital	<ul style="list-style-type: none">• Facilitate the creation of external networks by organizing events, creating partnerships and making introductions• Facilitate the creation of a community through co-location, social events and introductions
Legitimacy	<ul style="list-style-type: none">• Association with an established incubator

Kilde: Weele, Rijnsoever, Nauta, 2014.

De fleste av informantene i studien viste til at kontor og kollegialt miljø, var hovedårsak til at de flyttet inn i inkubator. Dette er en fysisk ressurs, og en form for sosialt fellesskap (under sosial kapital). Resultatet samsvarer med studien Wheele m.fl. (2014) gjennomførte for et utvalg av inkubatorbedrifter i Europa. I deres studie var det tilgang på fysiske ressurser og finansielle ressurser, som ble oppgitt som hovedårsak for innflytting i inkubator.

Inkubator tilbyr å være brobygger mot investorer, finansieringskilder og virkemiddelapparatet. Flere informanter nevnte at selv om ikke inkubator var involvert i vurdering om finansiering gjennom virkemiddelapparatet (f.eks. Innovasjon Norge), mente de at det likevel «hjalp» å være tilknyttet inkubatoren. Legitimitet, være assosiert med inkubator og forskningspark, nevnte flere som en av fordelene med å være i inkubator. Legitimitet ble nevnt i forhold til finansiering, men også ovenfor kunder og samarbeidspartnere.

Inkubators verdiforsalg innebærer en sosial komponent, der inkubator er brobygger og legger til rette for sosial interaksjon mellom inkubatorbedriftene og andre aktører i

forskningsparken, samt eksterne aktører. Dette er bidrag for å øke den sosiale kapital for inkubatorbedriftene (Wheele m.fl, 2014). «*Social capital is seen as a key resource for starts-up to access missing resources.*» (Weele m.fl., 2014, s.20). Sosial kapital vil bli redegjort for nedenfor. Mentorordning kan være en form for kombinasjon av sosial kapital og entreprenørskapskompetanse. Inkubator tilbyr kursing innenfor entreprenørskap. Det viste seg at de som benyttet seg dette, var de som hadde ingen eller liten erfaring med entreprenørskap. Daglige ledere, som hadde kompetanse fra tidligere, valgte dette tilbudet helt eller delvis bort. Flere daglige ledere påpekte at bedriften ikke benyttet seg av inkubators tilbud fullt ut, enten fordi de mente at de hadde kompetanse om dette fra tidligere, eller at det ikke var nyttig for bedriften. En daglig leder nevnte nettopp dette, at inkubator ikke lenger kunne tilby ytterligere kompetanser, som årsak til at bedriften valgte exit.

Inkubator kan via sitt nettverk tilby kompetanse innenfor teknologi og kontakt med andre aktører. Her nevnte de fleste at de hadde benyttet seg av de tjenesteleverandørene som var tilknyttet inkubator, samt hatt kontakt med andre aktører som var lokalisert i forskningsparken. Det virket som om bedriftene i varierende grad benyttet seg av muligheten til å koble seg til inkubators eksterne nettverk.

5.2.2 Inkubatorbedrifter som ressursintegrator

I perspektivet service-dominant logic samskapes verdi gjennom ressursintegrasjon mellom aktører. «*All parties engaged in economic exchange are similarly, resource-integrating, service-providing enterprises that have the common purpose of value (co)creation*» (Vargo & Lusch, 2011). De ressurser som er nevnt over, inngår i inkubators verdiforslag, og er inkubators bidrag inn i samskaping med inkubatorbedrift. Inkubatorbedrift tar også med seg ressurser inn i prosessen.

I service dominant-logic deles ressursene inn i kategoriene «operand resources» og «operant resources» (Vargo & Lusch, 2010).

«Operand resources» er materielle og statiske (Lusch & Nambisan, 2015). Fysiske ressurser (kontorfasiliteter, laboratorium) og finansielle ressurser er «operand resources». Den deltakende aktøren, her inkubatorbedrift, må selv starte en aktivitet

for å oppnå nytte ved disse ressursene. Det innebærer for eksempel å flytte inn i inkubator og ta fasilitetene i bruk. Dette kan virke banalt, men innebærer at inkubatorbedrift legger inn ressurser av tid og tilstedeværelse. Samtlige daglige leder arbeidet fulltid i bedriftene, la inn betydelig tid i bedriften og tilstedeværelse i inkubator.

«Operant resources» er immaterielle dynamiske ressurser, og skaper selv effekt gjennom andre ressurser (Wieland m.fl., 2012). Ulike former for kompetanse er «operant resources». De daglige lederne hadde alle en teknologisk bakgrunn og kompetanse. Denne ressursen tok de med seg inn i inkubator. Den teknologiske kompetansen ble en ressurs i inkubator ved at inkubatorbedriftene kunne gi hverandre råd, igangsette felles prosjekter, samt at enkelte bedrifter kunne selge kompetanse til andre inkubatorbedrifter. De daglige lederne hadde varierende erfaring og kompetanse i entreprenørskap. Det kom frem at de bedrifter som hadde lenger fartstid, kunne være eksempler for de yngre bedriftene. I arenaen for felles faste møter, la også de mindre erfarne frem sin status og utfordringer for alle bedriftene. Gjennom erfaringsutveksling, påpekte de daglige lederne at de lærte av hverandre. Dette er et eksempel på at ressurser ikke bare tas inn i en samskapingsprosess mellom aktører, men at nye ressurser også vokser frem. Ideer var også en ressurs som vokste frem i møtet mellom inkubatorbedriftene.

Hver av inkubatorbedriftene, representert med menneskene i organisasjonen, har ressurser i form av sosial kapital og sosialt nettverk som de tar med seg inn i inkubator. Som nevnt over, og i teoridel, har sosial kapital og sosialt nettverk betydning for muligheten til å skaffe seg nødvendige ressurser for bedriften (Grønmo & Løyning, 2003, Jenssen & Koenig, 2002). Enkelte av de daglige lederne hadde kontakter innenfor den bransje og markedet de var etablert, eller skulle etablere seg i. De har da et eksisterende nettverk de kan forsøke å benytte seg av for å oppnå ressurser (for eksempel produktkunnskap, tilgang til kunder og salgskanaler). I inkubator kunne bedriftene utvide sitt sosiale nettverk gjennom at de koblet hverandres nettverk, for eksempel i forbindelse med rekruttering eller samarbeidspartnere.

Sterke og svake bånd vil eksistere mellom aktører (Granovetter, 1973, Krackhart, 1992). Studiens omfang har ikke kunnet belyse hvilke typer av bånd som eksisterer mellom aktørene i økosystemet.

Resultatet av studien viste at det er tillit mellom inkubatorbedriftene, og tillit til inkubatorens ansatte. Tillit kan være nødvendig for å kunne ta sjansen på å samarbeide, og på den måten oppnå gevinster eller få ting gjort (Guldbrandsen, 2000). Tillit er en ressurs, og ligger til grunn for bytte av kompetanser (Vargo & Lusch, 2011). Eksempler på tillit kommer frem ved at bedriftene er åpne om utfordringer og spør hverandre om råd, samt at de har samarbeid om ulike prosjekter.

5.3 Vurdering av inkubators verdiforslag

Tredje forskningsspørsmål er: Hvordan opplever og vurderer inkubatorbedriftene inkubators verdiforslag? Dette blir oppsummert og diskutert nedenfor.

Kompetanse, nettverk og nærhet til et miljø som inkubator tilbyr ble trukket frem som antatte avgjørende faktorer for at en inkubatorbedrift kan lykkes.

De daglige lederne hadde få eller ingen forventninger til inkubator ved innflytting. Primær årsak til innflytting var kontorlokaler, miljø og hjelp i utvikling av bedriften. Etter at bedriftene flyttet inn i inkubatoren har verdiforslaget til inkubator blitt gjenstand for individuell vurdering (Vargo & Lusch, 2011, Vargo & Akaka, 2012). Verdiforslaget til inkubator vurderes som positivt av alle de daglige lederne. Dette kommer til uttrykk gjennom at samtlige vil anbefale inkubator til andre nyetablerere.

Til tross for at alle daglige ledere var positive til inkubators verdiforslag, var det ulikheter i hvilken grad bedriftene benyttet seg av inkubators tilbud. Samtlige bedrifter var deltakende på de obligatoriske fellesmøtene, og de fleste benyttet seg av tjenesteleverandørene som var tilknyttet inkubator. Hvilke andre tilbud som ble ansett som viktige eller nyttige for bedriften, var imidlertid varierende.

Enkelte daglige ledere oppgav at de i begrenset grad benyttet seg av inkubators verdiforslag. Dette gjaldt de daglige ledere som hadde erfaring innenfor entreprenørskap fra tidligere. Inkubators ulike tilbud ble valgt bort, ikke fordi tilbudene

ble vurdert som dårlige, men fordi de daglige lederne vurderte at tilbudet ikke var i samsvar med det bedriften trengte. Daglige ledere ønsket å bruke sin tid og ressurser på aktiviteter som de vurderte som viktige for bedriften på det gitte tidspunkt.

Det virket som om bedriftene i varierende grad benyttet seg av muligheten til å koble seg til inkubators eksterne nettverk. I sammenheng med å benytte seg av inkubators nettverk, ble det nevnt fra en av de daglige lederne at de ikke hadde utnyttet dette så godt som de kanskje kunne ha gjort. Denne bedriften hadde mer fokus internt i inkubator, enn ut mot nettverket. Samtlige daglige ledere påpekte at det interne miljøet i inkubatoren var viktig og sentralt. Miljøet ble opplevd som positivt sosialt, og for å lære, gi hverandre råd, tips og kontakter. De inngår således i et aktør til aktør nettverk, vist i figur 3.

5.4 Vurdering av verdi skapt gjennom ressursintegrering

Det fjerde forskningsspørsmålet er: Hvordan vurderer inkubatorbedriftene verdien av samskaping? Dette forskningsspørsmålet bærer i seg to forhold som må utdypes nærmere.

Det første forholdet som må utdypes er: Hva er verdi? Verdi betraktes som «økning i levedyktighet, overlevelsessevne eller velvære» (Vargo & Akaka, 2012 s. 210). Et grunnleggende element i service-dominant logic er at ingen kan levere verdi (Lusch & Nambisan, 2015). Verdi samskapes gjennom ressursintegrasjon mellom aktører. Service-dominant logic fokuserer på «value-in-use» og «value-in-context» i betydning av at verdi defineres gjennom brukerens perspektiv (Akaka & Vargo, 2015). I denne studien ønsker jeg å belyse hvordan teknologibaserte inkubatorbedrifter opplever at verdi samskapes i inkubasjon. Brukerens perspektiv er i studien representert ved daglige ledere for inkubatorbedriftene. I denne sammenheng er det verdi på mikronivå som studeres.

Det andre forholdet som må utdypes er: Hvordan skjer vurderingen? Vurdering av verdi bygger på en subjektiv erfaring fra interaksjon med andre aktører. Interaksjonen vil i dette tilfellet dreie seg om samskaping gjennom ressursintegrasjon mellom inkubator

og inkubatorbedrift. Møter mellom inkubators verdiforslag og bedrift kan oppleves forskjellig fra bedrift til bedrift, selv om inkubators verdiforslag er det samme. Den opplevde verdi er individuell og unik (Vargo & Lunsch, 2010). Dette med grunnlag i at bedriftene er unike, har sin egen kontekst og legger inn ulike ressurser i samskapingen. Som eksempel kan nevnes at en bedrift med liten grad av entreprenørkompetanse, ser ut til å synes kursing i bedriftsrelaterte temaer gir mer (subjektiv) verdi enn for de bedrifter med kompetanse på dette feltet. Ressurser i form av tid er her eksempelvis det samme for begge bedrifter, men kompetanse og bakgrunn (operant ressurser) er ulik. Kontekst (hvor langt bedriften har kommet i utviklingen, ansatte, rammebetingelser etc.) er også ulik for bedriftene. I vurderingen av verdi vil for eksempel den bedriften med liten erfaring kunne vurdere kurset til å ha verdi, mens bedriften med mer kompetanse vil kunne vurdere det som bortkastet bruk av tid. Hvilke eller hvor mye ressurser aktøren har lagt inn i ressursintegrasjon, samt kontekstuelle forhold, kan påvirke vurdering av verdi (Vargo & Akaka, 2012). Nevnte eksempel gjenspeiler dette.

Et annet eksempel på at vurdering av verdi er subjektiv, og kan bli påvirket av ulike ressurser og kontekst, gjelder forholdet til individuelle veiledningsmøter med inkubator. Individuell oppfølging med jevnlig møter var det blandet erfaring med i inkubatoren. Her var spennet fra faste møter med en bedrift, til en annen bedrift som hadde forsøkt tilbudet og valgte det bort, til et par bedrifter som savnet tilbudet og gjerne ville hatt fast individuell oppfølging.

Erfaringer og kontekst er dynamiske, og vurdering av verdi vil derfor også kunne endres over tid (Lusch & Nambisan, 2015). «Value can be seen as emerging and unfolding over time» (Vargo & Lusch, 2010 s.172). At opplevd verdi (nytte) ved kursing i entreprenørskapsrelaterte temaer sank etter hvert som en inkubatorbedrift opparbeidet seg denne type kompetanse, er et eksempel på at opplevd verdi kan endres over tid. En daglig leder syntes verdien av dette var stor i tidlig fase, men etter hvert som daglig leder opparbeidet seg kompetansen, ble verdien av kursingen mindre sett i sammenheng med de ressurser bedriften selv måtte legge inn av for eksempel ressursen tid. Tid som kunne vært brukt til andre aktiviteter som ble ansett som mer verdifulle eller viktige på dette tidspunktet.

5.5 Verdi samskapt i inkubasjon

Over er det referert til at verdi betraktes som «økning i levedyktighet, overlevelsessevne eller velvære» (Vargo & Akaka, 2012 s. 210). Hva er da verdi samskapt i inkubasjon sett fra inkubatorbedriftenes perspektiv? Med andre ord definert i studiens problemstilling som: *Hvordan opplever teknologibaserte inkubatorbedrifter at verdi samskapes i inkubasjon?*

Kompetanse kan ha potensial til å øke levedyktighet, overlevelsessevne og velvære for inkubatorbedriftene. Hjelp og nettverk var forhold flere daglige ledere oppgav som verdifullt med å være i inkubator. Hjelp i denne sammenhengen kan eksempelvis handle om økning i ulik kompetanse skapt gjennom forskjellige metoder (faste fellesmøter, individuell veiledning, kurs, seminar, sosiale sammenkomster). Andre former for hjelp kan være i spekteret fra kontor plass og fasiliteter til legitimitet og brobygger ut mot relevante aktører. Fellesnevner er at disse verdiene blir til i ressursintegrasjon mellom inkubator og bedrift. Det skjer ingen ting før inkubatorbedrift involverer seg i samskaping, og selv legger inn ressurser. En annen fellesnevner er at verdiene som har blitt til i samskapingen er ressurser. Inkubator utgjør i disse tilfellene en kilde bedriftene kan benytte seg av, for å kunne oppnå ressurser de trenger (Weele m.fl. 2014). Ressursene som blir skapt gjennom dette, kan bedriftene gjøre seg nytte av for å komme videre i sin utvikling. Enkelte daglige ledere påpekte også at inkubator var viktig for progresjon, antatt raskere enn om de hadde vært utenfor inkubator.

Resultatene som er nevnt over, samsvarer med studien til Mian (1996) som viser at inkubators tjenester i kategoriene kontorfasiliteter, forretningsassistanse og nettverk oppleves som verdifullt for bedriftene. De bedriftene som ikke brukte alle tjenestene, men visste at muligheten var der, vurderte også disse tjenestene som verdifulle. I min studie avviker dette noe fra Mian (1996). Bedriftene i studien vurderte inkubators verdiforslag som positive selv om ikke alle tilbud hadde verdi for dem selv, men for andre bedrifter de mente trengte det mer.

Hovedfokus har vært hva inkubator kan tilby inkubatorbedriftene. I studien har det også kommet frem at bedriftene mener å bidra med ressursintegring, som gir inkubator verdi. Eksempler her er at bedriften utad vil snakke positivt om og anbefale inkubator, samt være gode eksempler og referanser for inkubator.

Vargo & Akaka (2012) påpeker følgende: «*Value cocreation is not confined to the activities or resources of any individual encounter. Rather, value is cocreated through the integration of existing knowledge, the development of new knowledge (and other resources), and is influenced by the context, or environment, as well as the resources of others.*» (Vargo & Akaka, 2012, s.209). Forholdet mellom inkubator og inkubatorbedrift kan ikke ses isolert, men må ses i sammenheng med miljøet og andre aktører i og utenfor inkubatoren. I løpet av intervjuene ble det klarere for meg at sentrale prosesser skjedde også mellom inkubatorbedriftene, og uten direkte innvirkning fra inkubators ansatte. Disse prosessene, samarbeidet og felleskapet mellom bedriftene var samtlige respondenter opptatt av. I disse relasjonene ble det lagt inn ressurser fra involverte aktører, og verdi samskapt. Dette er ressurser som kommer i tillegg til de ressurser selve inkubatorene kan bidra med (opplistet i figur 6). Eksempler på samskaping mellom inkubatorbedriftene er deling av erfaringer, læring, nye ideer, felles prosjekter og oppstart av nye bedrifter. Dette har gitt opplevd verdi.

Forholdet mellom inkubatorbedriftene, inkubator og nettverk i og utenfor forskningsparken, gjenspeiler at aktørene er en del av et økosystem. Økosystemet er dynamisk og kan kjennes igjen i følgende: «*Service ecosystems emerge and evolve through relationships among service-for-service providing, resource-integrating actors.*» (Vargo & Lusch, 2010, s.176).

6 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Studien bekrefter at nyetablerte bedrifter er ulike, og har ulike fordeler, styrker og svakheter. Blant de teknologibaserte inkubatorbedriftene var det likevel fellestrekk ved at de utviklet teknologiske løsninger, samt at de i stor grad var teknologisk kompetente og hadde teknologisk bakgrunn. Det kunne se ut som om bedriftene hadde høy grad av fokus på teknologiske løsninger og produktutvikling. Bedriftenes verdiforslag var også knyttet til dette. Fokus på relasjoner til bruker og kunder, virket til å være mindre prioritert i tidlig fase. Dette kan gi praktiske implikasjoner for inkubatorbedrifter selv, og for de som utformer inkubators verdiforslag.

Et annet tydelig funn var at bedriftene flyttet inn etter ønske om en kontorplass, et sted å gå på jobb. Forventningene var for øvrig få og uklare. Flere av de daglige lederne hadde ikke kjennskap til hva de kunne forvente. Etter hvert som inkubatorer blir mer allment kjent, vil kanskje også forventningene til nye søkere endres. Inkubatorer og stakeholders har mulighet til å påvirke kjennskap til, og definere hva en inkubator er og kan bidra med.

Branstad (2012) har tidligere vist til at det er en utfordring hvordan inkubator kan skreddersy sitt verdiforslag til den enkelte bedrift. Selv om studien min viser at bedriftene var positive til inkubators verdiforslag, forteller resultatet likevel at flere bedrifter velger bort deler av tilbudene. Disse bedriftene utnytter dermed ikke fullt ut det potensiale en inkubator kan være som kilde til ressurser (Wheele m.fl.2014). Ved at inkubatorbedrifter velger bort tilbud, utnytter de ikke potensialet i inkubators verdiforslag fullt ut.

I studien var det inkubatorbedrifter som savnet tettere fast individuell oppfølging. Denne type tilbakemeldinger fra inkubatorbedrifter kan være viktig for inkubatorens beslutningstakere og rådgivere. Informasjonen kan være nyttig for å kunne tilpasse og endre inkubators verdiforslag etter brukernes ønsker. Et fokus på verdi som er brukertilpasset samsvarer med service-dominant logic.

Forskningen til Mian (1996) slår fast at inkubator kan bidra til verdi for bedriftene (Mian, 1996). Dette kom også frem i min studie. Gjennom inkubators verdiforsalg og ressursintegrering har verdi blitt samskapt. Studien viste også at verdi samskapes i økosystemet; i relasjonene mellom inkubatorbedriftene, andre aktører i forskningsparken og eksternt nettverk. For inkubatorbedriftene er verdiene av ulik karakter, gjerne i form av nye ressurser, som eksempelvis nye ideer, økt kompetanse, sosial kapital og nettverk. Dette er verdier som kan øke mulighet for progresjon og utvikling. I et service-dominant logic perspektiv bør inkubatorbedriftene rette fokus mot bruker og kunder i tilpasning og kontinuerlig forbedring av sine verdiforslag. Dette vil øke bedriftenes mulighet til å oppnå konkurransefortrinn og lykkes (Osterwalder m.fl, 2014).

7 Studiens begrensninger og videre forskning

Jeg har tidligere i diskusjonen nevnt enkelte begrensninger ved studien. Med utgangspunkt i antall informanter, er det ikke mulig å generalisere resultatene av min studie. Et tydelige fellestrekk ved de teknologibaserte inkubatorbedriftene i studien var at de hadde betydelig teknologisk kompetanse. Studiens begrensning innebærer blant annet at det ikke kan hevdes at alle teknologibaserte inkubatorbedrifter har tilsvarende grad av teknologisk kompetanse. Det virket til at inkubatorbedriftene hadde tendens til et såkalt «technology push» (Weele m.fl. 2014, s.24). For å bekrefte eller avkrefte om lignende funn vil være tilfellet for norske teknologiske entreprenører i inkubasjon, vil det være behov for forskning på tvers av inkubatorer og geografiske områder.

Øvrige funn i min studie er likeledes ikke mulig å generalisere. Videre forskning vil trenge for å kunne generalisere funn om ressursintegrering, samskaping, vurdering av verdiforslag og verdi. Hvorfor flere bedrifter velger bort, eller ikke benytter seg av inkubators tilbud kan også belyses nærmere ved ytterligere forskning.

8 Studiens reliabilitet og validitet

Kriterier for studien er at den skal være så pålitelig og gyldig som praktisk mulig. Pålitelighet (reliabilitet) berører blant annet om informasjonen, som har kommet frem i intervjuene, er riktige og sannferdige (Repstad, 2007). Gjennom intervjuene ble respondentenes spurt om egne erfaringer. Det er kun respondenten selv som kjenner til sannheten om egne erfaringer. Halvparten av intervjuene ble avholdt i inkubators lokaler, og resterende i de utflyttede bedriftenes egne lokaler. I disse tilfellene kan sted og tid påvirke svar. Bedriftene i inkubator snakket om erfaringer «her og nå», mens de utflyttede respondentene måtte tenke tilbake i tid. Spesielt retrospektive intervjuer kan by på metodiske problemer, da svarene kan være preget av senere tanker og hendelser (Repstad, 2007). Respondentene ble informert om at intervjuet var konfidensielt, og at det ikke var noen oppdragsgiver i studien. I fremtreden som intervjuer, forsøkte jeg å opptre tillitsverdig og nøytral. Forskningseffekt kan (likevel) ha oppstått, dersom respondentene opplevde spørsmålsstilling og oppfølgingsspørsmål ledende (Repstad, 2007). Alternativt om respondentene har svart strategisk.

En annen side ved pålitelighet og troverdighet er min fortolkning av data. Det vil være en usikkerhet rundt i hvilken grad jeg har: 1) Fortolket informasjonen i tråd med det som respondenten mente og 2) Strukturert og analysert dataene på en slik måte at de gir et riktig bilde av virkeligheten.

Gyldighet (validitet) innebærer om studien undersøker og gir svar slik den var ment å gjøre (Repstad, 2007). Studien gir informasjon som belyser problemstilling og forskningsspørsmålene.

9 Konklusjon

Til tross for at mengden av studier innenfor inkubatorer og forretningsinkubasjon har blitt betydelig de siste 30 årene, er det en mangel på studier som gir innsikt og svar på spørsmål om selve inkubasjonsprosessen (Mian m.fl. 2016). Hovedtyngden av studier innenfor feltet har fokusert på inkubators rolle og effekter, og mindre på entreprenørens rolle.

Studien som nå er gjennomført er et lite bidrag til dette forskningsgapet. Gjennom studien er fasen inkubasjon sett fra entreprenørenes perspektiv. Entreprenøren, representert ved daglige ledere av inkubasjonsbedrifter, har delt sine tanker og erfaringer om denne delen av inkubasjonsprosessen. Branstad og Saetre (2014) påpeker også at det er begrenset med studier som ser på prosessen og relasjonen mellom inkubator og entreprenør. Relasjonen mellom inkubator, i fasen inkubasjon, har blitt belyst i studien.

Studien er fundamentert gjennom perspektivet service-dominant logic. Sentralt i perspektivet er samskaping av verdi. Formålet med studien har vært å kartlegge følgende problemstilling: *Hvordan opplever teknologibaserte inkubatorbedrifter at verdi samskapes i inkubasjon?* Aller først kan jeg slå fast at samtlige inkubatorbedrifter opplevde at verdi ble samskapt gjennom relasjon og interaksjon mellom inkubator og bedrift. Deres opplevelse og vurdering av verdi er imidlertid ulike og unike. Fellestrekk er at hovedårsaken til at bedriftene flyttet inn i inkubator var behov for kontor- og fasiliteter. Tilstedeværelse og lokasjon i inkubator og forskningspark ble oppgitt som verdi. I tillegg ble hjelp og nettverk trukket frem som verdifullt for bedriftene.

Studien hadde til hensikt å studere relasjonen inkubator- bedrift, og samskaping av verdi i inkubasjon. I løpet av studien ble det mer klart at forholdet inkubatorbedriftene imellom også var svært viktig. Samskaping av verdi skjedde i betydelig grad inkubatorbedriftene imellom.

Selv om studien viser at bedriftene var positive til inkubators verdiforslag, forteller resultatet likevel at flere bedrifter velger bort deler av tilbudene. Som Branstad (2012)

påpeker er det en utfordring for inkubator med hensyn til skreddersøm av verdiforslag rettet mot den enkelte bedrift. Denne utfordringen kan kreve videre forskning for å finne gode løsninger. En annet forhold som er berørt i studien, og som vil kreve videre forskning på er i hvilken grad norske teknologiske entreprenører har såkalt «technology push», og er mindre fokusert på langsiktig markedsorientering. Hva kjennetegner norske teknologiske inkubatorbedrifter, og er disse like eller ulike sammenlignet med andre studier fra Europa (Weele m.fl., 2014)? Resultat av denne, og annen forskning, vil kunne påvirke hvordan inkubators verdiforslag utformes i fremtiden.

Gjennom kontinuerlig forbedring av sitt verdiforslag vil inkubatorer, også i fremtiden, ha mulighet for å være en *«effektiv metode for å utvikle nye bedrifter og skape vekst i eksisterende næringsliv»* (SIVA, 2017, 17.01.).

Referanser/litteraturliste

Aasen, M. og Amundsen O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Branstad, A. (2012). *The management of entrepreneurship support- Organisation and learning in corporate incubation, technology transfer and venture capital*. (Doktorgradsavhandling), Bodø Graduate School of Business. University of Nordland, Bodø.

Grønmo S. og Løyning T. (2003), *Sosiale nettverk og økonomisk makt. Overlappende styremedlemskap mellom norske bedrifter 1970-2000*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Kadushin, C. (2012). *Understanding Social Networks. Theories, Concepts, and Findings*. Oxford: Oxford University Press.

Krackhart, D. (2011). *The strengt of Strong Ties. The Importance of Philos in Organizations*. I: N.Nohria & R.G: Eccels (Eds.) *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spilling, O. (red). (2011). *Innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organisational Change*. West Sussex, UK: John Wiley and Sons Ltd.

Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Oslo: Gyldendal Forlag

Osterwalder, A., Pigneur Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). *Value Proposition Design. How to create product and services customers want*. Oslo: Cappelen Damm

Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: N.J, Princeton University Press.

Akaka M.A., Vargo S.L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Service Marketing* 29/6/7. 453-462.

- Andreassen, T.W. (2008). Fra produkter til tjenester- historien om en revolusjon. *Magma 2/2008*.
- Baregheh, A., Rowley J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- Branstad A., (2010). A study of management tasks and stakeholders in a hybrid corporate incubator. *European Journal of Innovation Management Vol.13.No.3*. 294-311.
- Branstad A., Saetre A.S. (2014). Venture creation and award-winning technology through co-produced incubation. *Journal of Small Business and Enterprise Development Vol.23, No.1, 2016*, 240-258.
- Colombo M.G., Delmastro M. (2002). How effective are technology incubators? Evidence from Italy. *Research Policy 31*, 1103-1122.
- Dubini, P., Aldrich H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing 6*. 305-313.
- Etzkowitz, M., Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National System and «Mode 2» to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy 29*, 109-123.
- Guldbrandsen, T. (2000). *Om tillit. Sosiologi i dag, årgang. 30, nr.3*. 67-95.
- Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., Sull, D.N. (2000). Networked Incubators. Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review, September-October*. 74-84.
- Jenssen, J.I., Koenig, H.F. (2002). The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups. *European Planning Studies, Vol.10, No.8*, 1039-1046.
- Karatas-Ozkan M., Murphy W., Rae D. (2005). University Incubators in the UK. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation Vol.16, Issue 1*.
- Ladegård G. (2003). Sosial kapital: gevinster, kostnader og risiko i nettverk. *Magma 6/2003*.
- Lusch R.F., Nambisan S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly Vol.39 No.1*, 155-175.
- Miam S.A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenants firms. *Research Policy 25*, 325-335.
- Miam S.A., Lamine W., Fayolle A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 2016.02.005.

Rice M.P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 17, 163-187.

Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1 (1990), 1-97.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal* 28(13), 1319-1350.

Teige O. (2013). Nettverk- En introduksjon til historisk nettverksanalyse. *Norsk Slekthistorisk Tidsskrift* 43, 139-157.

Vargo S.L., Lusch, R.F. (2010). From Repeat Patronage to Value Co-creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship. *J.Bus Mark Manag* 4, 169-179.

Vargo S.L., Lusch, R.F. (2011). It's all B2B...and beyond: Towards a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* 40, 181-187.

Vargo S.L., Akaka M.A. (2012). Value Cocreation and Service Systems (Re) Formation: A Service Ecosystems View. *Service Science Vol.4, No.3*, September 2012, 207-217.

Weele M., Rijnsoever F.J., Nauta F. (2014). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation* 59(2017). 18-33.

Wieland H., Polese F., Vargo S.L., Lusch R.F. (2012). Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation. *International Journal of Service Science, Management Engineering and Technology* 3(3), 12-25.

Meld. St. nr.7 (2008-2009). (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>

Ny nasjonal inkubasjonssatsning 2012-2022 programbeskrivelse. Hentet fra: <http://siva.no/wp-content/uploads/2015/03/programbeskrivelse-inkubator.pdf>

Figurliste

Figur 1.

SIVA (2017, 17.01). Antall inkubatorer pr. 01.01.2017, og aktive bedrifter i inkubatorprogrammet i 2015. Hentet fra: <https://siva.no/wp-content/uploads/2014/11/kortversjon-inkprogrammet-.pdf>

Figur 2.

SIVA (2017, 17.01). Inkubasjonsprosessens ulike faser. Ny nasjonal inkubasjonssatsning 2012-2022 programbeskrivelse. Hentet fra: <http://siva.no/wp-content/uploads/2015/03/programbeskrivelse-inkubator.pdf>

Figur 3.

Vargo, S.L. (2008). Customer Integration and Value Creation. *Journal of Service Reseach*. Vol.11, no.2., 211-215.

Figur 4 og 5.

Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Oslo: Gyldendal Forlag

Figur 6.

Weele M., RijnsoeverF.J, Nauta.F. (2014). You can't always get what you want: How entrepreneur`s perceived resource needs affect the incubator`s assertiveness. *Technovation* 59(2017). 18-33.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Temaliste til samtale med daglig leder i inkubator

Vedlegg 1. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE
<p>Del 1: Innledning.</p> <p>Respondent skal informeres om:</p> <ul style="list-style-type: none">- Alfhild Kristensen, student masterstudie i Innovasjon og ledelse, Høgskolen i Sørøst-Norge.- Formålet med undersøkelsen: Studere inkubatorbedrifter, opplevelser og erfaringer.- I undersøkelsen deltar 8 inkubatorbedrifter.- Undersøkelsen foretas som en del av en masteroppgave.- Identiteten til intervjuobjekt vil bli behandlet konfidensielt. Masteroppgaven vil bli tilgjengelig i papirform på høgskolens bibliotek, og kan bli publisert og tilgjengelig digitalt.- Av praktiske årsaker ber jeg om at samtalen kan tas opp på lydbånd. Er det i orden?- Har du spørsmål før vi starter?
<p>Del 2: Spørsmål for å bli kjent med bedriften. Spørsmål knyttet til komponenter i forretningsmodellen.</p> <ul style="list-style-type: none">- Når ble bedriften etablert?- Hva er bedriftens verdiforslag (vare/ tjeneste/tilbud)? Hva skal tilbudet deres «løse» for en kunde/bruker?- Hvordan fikk dere ideen? Fortell.- Hvem er bedriftens kunder? Viktigste segment? Potensielle kunder?- Hvilke samarbeidspartnere har dere, eller trenger dere, for å kunne tilby «det dere gjør» til kunden?- Hva mener du er bedriftens konkurransefortrinn?- Hva tenker du er avgjørende for at en nyetablert bedrift skal lykkes?

Del 3: Forholdet til inkubator:

Innledende spørsmål:

- Når var dere først i kontakt med inkubator?
- Hvor var dere i forhold til utvikling av ideen og bedriften på dette tidspunktet?

Forhold til inkubators verdiforslag:

- Hvilke forventninger har du/bedriften til inkubator?
- Hva kan inkubator bistå deg/bedriften med? Har du oversikt over tilbudene?
- Hva synes du om de tjenestetilbud inkubator tilbyr?
- Hvilke tilbud har du benyttet deg av? Hva var du fornøyd med? Hvorfor? Noe du var mindre fornøyd med? Hvorfor?
- Har du/bedriften vært i kontakt med inkubatorens nettverk? Andre entreprenører? På hvilken måte? Hva oppnådde du/bedriften med det? Har dere gjenopptatt kontakt? Faste møter? Hva er inkubatorens rolle i dette nettverket? Har du/dere kontakt med andre entreprenører uten inkubator involvert, men som følge av inkubator-samarbeidet?

Prosess:

- Hvordan foregår samarbeidet mellom deg/bedriften og inkubator? Gjentatte møter og/eller aktiviteter?
- Hvor ofte og hvor mye tid har dere til rådighet for rådgivning og andre aktiviteter i møte med representanter hos inkubatoren? Fortell gjerne litt om hva du tenker at du får igjen for å ha jevnlig kontakt med inkubator.

Har du fått noen nye tanker og/eller innovative ideer i den perioden du har vært knyttet til inkubator? Fortell.

Ressurser:

- Har du/dere erfaring fra bransjen fra før? Hvilken?
- Hvilken erfaring har du/dere fra entreprenørskap?
- Hva slags utdanning og jobberfaring har du?
- Hvor mye tid bruker du på bedriften/prosjektet?
- Har du med deg flere personer i bedriften? I så fall; 1) Hva slags utdanning og jobberfaring har disse? 2) Hvor mye tid bruker dere totalt (pr.mnd.)?

- Hvordan er prosjektet/bedriften finansiert? Har inkubator hatt betydning i denne forbindelse?

Vurdering:

- Hvor viktig er inkubator for at bedriften skal lykkes? For å realisere bedriften/konseptet/tilbudet deres?

- Hvordan er kontakten og samarbeidet med de andre inkubatorbedriftene?

- Stoler du på at de andre bedriftene vil deg/din bedrift vel? (Tillit). Har du noen gang følt på et konkurranseforhold til en eller flere av de andre inkubatorbedriftene? Hvorfor? Hvorfor ikke?

- Kan du/din bedrift være til hjelp for andre inkubatorbedrifter eller for inkubatoren? Hvordan? Har du delt av din kunnskap og/eller erfaringer med andre i nettverket? Fortell.

- Hva tror du andre inkubatorbedrifter ville sagt om sine erfaringer med inkubator?

- Vil dere anbefale andre (med en idé eller i oppstartsfasen) å benytte seg av inkubator?

Vedlegg 2. Temaliste til samtale med daglig leder i inkubator

SPØRSMÅL TIL INKUBATOR:

Stakeholders:

Hvem eier inkubatoren?

Hva er det overordnede formål for inkubatoren?

Hva er de overordnede mål for inkubatoren?

Hvilken rolle har eier(e) av inkubatoren?

Forholdet til entreprenører og inkubasjonsprosessen:

Hva er det overordnede mål/formål for rekrutteringen? (Teknologi eller nytten for brukeren av teknologi?)

Hvordan foregår rekrutteringen? Krav for å «bli tatt inn»?

Hvem har fastsatt disse retningslinjene? (Innflytelse fra eie?) Hvordan er retningslinjene bestemt?

Hva er inkubatorens verdiforslag, hva tilbyr inkubatoren?

Hvilke ressurser legger inkubatoren inn i inkubasjonsprosessen? (Operand ressurser (verdi gjennom bruk, materielle), operant ressurser (immaterielle))

Hvordan foregår inkubasjonsprosessen?

Hvilke forventninger har inkubatoren til entreprenøren?

Hvilke ressurser tar entreprenøren med seg inn i prosessen?

Hvilke krav stilles til entreprenør underveis for å kunne fortsatt bli med? Krav til progresjon?

Når er prosessen ferdig? Når er bedriften klar til å ut?

Hva tilbyr eller gir entreprenøren til inkubator?